Niveaux) d'enseignement : 1 Numéro ISN : 9480
Centre d'intérêt : 140

Bourque, Edmond

Le "partnership" en éducation : développement de la participation des agents d'éducation au processus décisionnel local, régional et national / par Edmond Bourque -- [Québec (Province)] : E. Bourque, 1984.
xiv, 207 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 165-171.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Gestion * Partage des pouvoirs * Participation * Education préscolaire * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Le but de cette recherche est la conception d'un modèle participatif pour améliorer la gestion des organismes d'éducation dans le réseau préscolaire, primaire et secondaire. Pour ce faire, on consulte des documents des organisations scolaires ainsi que des principaux intervenants des divers paliers du réseau et des grands domaines des agents d'éducation au moyen d'entrevues. Les observations de 250 personnes des niveaux local, régional et national ont été recueillies. A l'aide de ces observations, on élabore un modèle de partage des pouvoirs et des responsabilités entre le local (l'école et la commission scolaire), le régional (les directions régionales) et le central (les directions générales, le Bureau des sous-ministres et le Bureau du ministre) qui permettra d'améliorer la gestion participative à l'intérieur de la commission scolaire et du réseau. Finalement, on présente les conditions essentielles qui sont nécessaires pour qu'il y ait un véritable "partnership" en éducation.

Type de document :

9480

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

Développement de la participation des agents d'éducation au processus décisionnel local, régional et national

par

EDMOND BOURQUE

promotion 1981-1984
(temps partiel)

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

Septembre 1984

INT
609

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

9485

LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

Développement de la participation des agents d'éducation au processus décisionnel local, régional et national

par

EDMOND BOURQUE

promotion 1981-1984
(temps partiel)

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

Septembre 1984

2001381

"Le leader d'aujourd'hui n'est plus celui qui donne des ordres, mais celui qui facilite la concertation."

(NAISBITT, 1984: 266)

"Each partnership must be small enough to be conceptually and logistically manageable and large enough to include the essential components of the community arena, but not more".

(Goodlad, 1984: 356)

REMERCIEMENTS

Le présent texte sur la participation des agents d'éducation au processus décisionnel local, régional et national est le fruit de l'effort d'un grand nombre de personnes qui m'ont fourni leur soutien ou leur support tout au long des travaux exigés par ce projet d'intervention. Des collègues du réseau de l'éducation m'ont assisté de leurs conseils au moment de la construction de ma grille d'entrevue. Quelques-uns ont réagi à une première version et l'ont enrichie de leurs commentaires. Deux cent cinquante agents d'éducation se sont prêtés volontiers à mes entrevues. À chacun, je veux transmettre mes remerciements.

Quelques collaborateurs ont apporté à mon projet une contribution particulière. Je songe ici à mon mandataire, Monsieur Maurice Lavallée, directeur général à la commission scolaire régionale Lanaudière pour qui j'ai ma plus vive reconnaissance pour son support continu, ses précieux conseils, sa disponibilité, sa patience et son habileté à maintenir présent l'intérêt essentiel à la réalisation d'une telle recherche. De plus, il a su me faire profiter de ses connaissances et de son expérience dans le domaine scolaire. À mon directeur académique, Monsieur Gérard Éthier mon

appréciation pour sa grande rigueur intellectuelle. Ces personnes ont su me faire confiance et me guider, ma reconnaissance leur est acquise.

Je note aussi la collaboration particulière de praticiens-nes de l'éducation: Monsieur Serge Dubé, directeur des services personnels aux élèves à la commission scolaire des Manoirs; Monsieur Luc Mauger, directeur des services éducatifs au réseau scolaire Chomedey-de-Laval; Monsieur Michel Decelles, cadre à la Direction générale du développement pédagogique; Madame Gisèle Maheu, professionnelle à la Direction régionale Rouyn-Noranda; Madame Paulette Vigeant-Gallée, enseignante à la Commission des écoles catholiques de Montréal qui m'ont apporté, tout au long de ma démarche, lumière, minutie et cohérence; cette collaboration personnelle aura enrichi ma recherche. À un ami et ex-collègue étudiant à l'ENAP, Michel Desnoyers, sincères remerciements pour ses multiples encouragements.

Je tiens à souligner aussi le travail de deux secrétaires, Marie-Josée Deschênes et Marie-Paule St-Georges qui ont produit les épreuves finales avec patience et compétence. Je veux les remercier très spécialement.

Mais c'est à mes proches que je dois le support le plus significatif. Mes filles, Marie-Christine, Caroline et Stéphanie et mon épouse Ginette ont eu pour ma disponibilité réduite une compréhension exceptionnelle. Elles ont même participé à mes compilations fastidieuses de données et, dans le cas de mon épouse, dactylographié mes innombrables ébauches et encouragé du début à la fin. C'est à chacune d'elles que je réserve mes meilleurs sentiments.

AVANT-PROPOS

LE PROJET D'INTERVENTION

"À l'ENAP, le projet d'intervention est une activité obligatoire personnelle de l'étudiant, qui consiste en une démarche auprès d'un organisme public dans le but de faire l'analyse d'une situation et de formuler des propositions à l'organisme commanditaire".

(Angers, Éthier, 1981: 1)

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS: Le projet d'intervention v

TABLE DES MATIÈRES vi

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ix
LISTE DES TABLEAUX x
LISTE DES FIGURES xiv

1. INTRODUCTION 1

1.1 Origine et choix du sujet 1

1.2 Présentation du mandat d'intervention 4

2. PROBLÉMATIQUE 7

2.1 Historique 8

2.2 Formulation préliminaire du problème 13

2.3 Objectif de l'intervention 18

3. MÉTHODOLOGIE 19

3.1 Instrumentation privilégiée 20

3.2 Échantillon retenu 22

3.3 Élaboration de la grille d'entrevue 28

3.4 Entrevues 30

4. CADRE CONCEPTUEL 32

4.1 Concepts de hiérarchie et réseau 33

4.2 Notions de participation et de gestion participative 40

4.2.1 Qu'est-ce que la participation? 40

4.2.2 Qu'est-ce que gérer la participation? 44

4.3 Clarification des éléments du processus décisionnel 48

4.3.1 Notion de prise de décision 49

4.3.2. Étapes du processus décisionnel 49

4.3.3 Types de décisions 54

4.4 Concepts de décentralisation, déconcentration administrative et centralisation 56

4.5 Synthèse du cadre théorique et liens avec l'objectif du projet d'intervention 68

5. ANALYSE DES DONNÉES 71

5.1 Regroupements des données 72

5.2 Analyse de la cueillette des données 75

5.2.1 Relations actuelles des agents d'éducation des plans local, régional et national dans le réseau P.P.S. 75

5.2.1.1 Relations régionales 75

5.2.1.2 Relations nationales 83

5.2.2 Besoins de participation des divers partenaires dans le réseau P.P.S. 95

5.2.2.1 Implication des agents 96

5.2.2.2 Volonté de participation 98

5.2.2.3 Zone d'influence 102

5.2.2.4 Mode d'influence 109

5.2.3 Commentaires généraux 114

5.2.3.1 Relations souhaitées 114

5.2.3.2 Besoins de participation 118

6. CONCEPTION D'UN MODÈLE DE PARTICIPATION LOCAL, RÉGIONAL ET NATIONAL ET RECOMMANDATIONS..... 125

6.1 Eléments diagnostiques 127

6.2 Description générale du modèle 135

6.2.1 Composantes et rôles 137

6.2.2 Fonctionnement 147

6.3 Recommandations générales 154

7. CONCLUSION: L'avenir du "partnership" en éducation 159

BIBLIOGRAPHIE 164

ANNEXES .....

A. Grille d'entrevue 172

B. Cheminement critique 183

C. Résultats bruts des entrevues 185

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS

A.C.S.Q.	:	Association des cadres scolaires du Québec
A.D.I.G.E.C.S.C	:	Association des directeurs généraux des commissions scolaires
A.P.M.	:	Alliance des professeurs de Montréal
C.A.E.	:	Conseil d'administration d'école
C.E.Q.	:	Centrale de l'enseignement du Québec
C.N.E.	:	Conseil national de l'éducation
C.S.	:	Commission scolaire
C.S.E.	:	Conseil supérieur de l'éducation
D.G.R.	:	Direction générale des réseaux
E.N.A.P.	:	École nationale d'administration publique
F.C.P.C.Q.	:	Fédération des comités de parents catholiques du Québec
F.C.S.C.Q.	:	Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec
F.D.E.Q.	:	Fédération des directeurs d'écoles du Québec
G.A.E.	:	Gestion des activités éducatives
G.R.H.	:	Gestion des ressources humaines
G.R.M.F.	:	Gestion des ressources matérielles et financières
G.R.C.C.	:	Gestion des relations avec la clientèle et la communauté.
L.I.P.	:	Loi sur l'instruction publique
M.E.Q.	:	Ministère de l'Éducation du Québec
P.A.S.	:	Politique administrative et salariale
R.P.P.S.	:	Réseau préscolaire, primaire et secondaire
S.E.	:	Services éducatifs
U.C.	:	Unité centrale
U.R.	:	Unité régionale

LISTE DES TABLEAUX

1. Description statistique de l'échantillon des agents d'éducation consultés 27

2. Abstention des personnes consultées sur les attitudes des unités régionales du M.E.Q. 77

3. Perception des unités régionales du M.E.Q. par les 129 agents de l'école consultés 80

4. Perception des unités régionales du M.E.Q. par les 59 agents des commissions scolaires consultés 80

5. Perception des unités régionales du M.E.Q. par les 45 agents du M.E.Q. consultés 82

6. Perception des unités régionales du M.E.Q. par les 17 agents de groupes représentatis consultés 82

7. Perception des unités régionales du M.E.Q. par les 250 agents consultés 84

8. Abstention des personnes consultées sur les attitudes des unités centrales du M.E.Q. 84

9. Comparaison des abstentions des personnes consultées selon qu'il s'agit des unités régionales ou des unités centrales du M.E.Q. 87

10. Perception des unités centrales du M.E.Q. par les 129 agents de l'école consultés 87

11. Perception des unités centrales du M.E.Q. par les 59 agents des commissions scolaires consultés 91

12. Perception des unités centrales du M.E.Q. par les 45 agents du M.E.Q. consultés 91

13. Perception des unités centrales du M.E.Q. par les 17 agents des groupes représentatifs consultés 94

14. Perception des unités centrales du M.E.Q. par les 250 agents consultés 94

15. Proposition des 250 agents consultés qui ne se sentent pas concernés par le domaines d'activités 97

16. Volonté de participation des 129 agents de l'école selon les domaines d'activités 99

17. Volonté de participation des 59 agents des commissions scolaires consultés selon les domaines d'activités 99

18. Volonté de participation des 45 agents du M.E.Q. consultés selon les domaines d'activités 101

19. Volonté de participation des 17 agents de groupes représentatifs consultés. 101

20. Volonté de participation des 250 agents d'éducation consultés 102

21. Zone d'influence recherchée par les 250 agents consultés dans le domaine de la gestion des activités éducatives 103

22. Zone d'influence recherchée par les 250 agents consultés dans le domaine de la gestion des ressources humaines 105

23. Zone d'influence recherchée par les 250 agents consultés dans le domaine de la gestion des ressources matérielles et financières 106

24. Zone d'influence recherchée par les 250 agents consultés dans le domaine de la gestion des relations avec la clientèle et la communauté 107

25. Zone d'influence recherchée par les 250 agents consultés sans égard au domaine d'activités 108

26. Mode d'influence privilégié par les 129 agents de l'école consultés selon les domaines d'activités 110

27. Mode d'influence privilégié par les 59 agents des commissions scolaires consultés selon les domaines d'activités 110

28. Mode d'influence privilégié par les 145 agents du M.E.Q. selon les domaines d'activités 111

29. Mode d'influence privilégié par les 17 agents des groupes représentatifs consultés selon les domaines d'activités 111

30. Mode d'influence privilégié par les 250 agents consultés sans égard au domaine d'activités 112

31. Résultats bruts d'une enquête tenue auprès de 129 agents d'écoles secondaires concernant les attitudes des unités régionales du M.E.Q 186

32. Résultats bruts d'une enquête tenue auprès de 129 agents d'écoles secondaires concernant les attitudes des unités centrales du M.E.Q. 187

33. Résultats bruts d'une enquête tenue auprès de 59 agents de commissions scolaires concernant les atttitudes des unités régionales du M.E.Q. 188

34. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 59 agents de commissions scolaires concernant les attitudes des unités centrales du M.E.Q. 189

35. Résultts bruts d'une enquête menée aupres de 45 agents du M.E.Q. concernant les attitudes des unités régionales du M.E.Q. 190

36. Résultats bruts d'une enquête menée auprès des 45 agents du M.E.Q. concernant les attitudes des unités centrales du M.E.Q. 191

37. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 17 représentants de groupes concernant les attitudes des unités régionales du M.E.Q. 192

38. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 33 élèves concernant le "partnership" en éducation 193

39. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 24 parents concernant le "partnership" en éducation 194

40. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 24 adjoints-es concernant le "partnership" en éducation ... 195

41. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 36 enseignants-es concernant le "partnership" en éducation 196

42. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 12 directeurs-trices concernant le "partnership" en éducation .. 197

43. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 24 commissaires concernant le "partnership" en éducation 198

44. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 9 directeurs généraux concernant le "partnership" en éducation 199

45. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 10 cadres de premier niveau des services éducatifs concernant le "partnership" en éducation 200

46. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 16 cadres intermédiaires des services éducatifs concernant le "partnership" en éducation 201

47. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 4 cadres des unités régionales du M.E.Q. concernant le "partnership" en éducation..... 202

48. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 20 professionnels-les des unités régionales du M.E.Q. concernant le "partnership" en éducation 203

49. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 7 cadres des unités centrales du M.E.Q. concernant le "partnership" en éducation 204

50. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 14 professionnels-les des unités centrales du M.E.Q. concernant le "partnership" en éducation. 205

51. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 9 représentants de groupes d'influence concernant le "partnership" en éducation 206

52. Résultats bruts d'une enquête menée auprès de 8 représentants syndicaux concernant le "partnership" en éducation 207

LISTE DES FIGURES

A.	Hiérarchie vs réseau	39
B.	Modèle de gestion hiérarchisé	47
C.	Continuum décisionnel	52
D.	Processus décisionnel et administratif intégrés à leurs activités communes.....	54
E.	Flux de l'information dans le réseau scolaire P.P.S....	89
F.	Modèle participatif proposé	145
G.	Caractéristiques des partenaires du réseau scolaire P.P.S.	146

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Nous verrons dans cette première partie du rapport d'intervention l'origine, le choix du sujet et le mandat d'intervention.

Le "partnership" en éducation, c'est l'association d'un groupe de partenaires, d'individus qui veulent participer à l'atteinte d'objectifs communs dont la formation de l'élève, le développement de son intelligence et de ses apprentissages; la bonne gestion des activités éducatives, des ressources humaines, matérielles et financières, des communications (relations avec la clientèle et la communauté); etc.

1.1 Origine et choix du sujet

Depuis 25 ans, nos gouvernants, pressés par la population d'améliorer le système d'éducation, multiplient les réformes. Au milieu des années '60, le Rapport Parent enclenchait une réforme sans précédent de la structure du système scolaire. Dans la seconde partie de la décennie suivante, une vaste consultation (Livre vert) et un plan d'action (Livre orange) entrainaient une réforme majeure des contenus et des approches pédagogiques. Avec les années '80, un Livre blanc et un projet de loi (40) tentent d'engager une autre réforme structurelle. Mais, cette fois, la résistance est vive et les voies de l'avenir capables de

faire consensus, sont incertaines. Les agents d'éducation se sont mobilisés pour s'opposer à ce qui leur est apparu comme une **orientation centralisatrice trop insistante de l'État.** Depuis, le ministère de l'Éducation, la commission scolaire et l'école sont en état de recherche.

Ce projet d'intervention s'inscrit au coeur même de cette dynamique. Il s'efforce de réconcilier l'usager (personne utilisant un service public scolaire) et le système scolaire que l'État cherche à tout prix à "recadrer" pour en refaire un service public efficace et apprécié. La problématique n'est pas simple, toute influencée qu'elle est par les tendances lourdes de notre époque. Mais, son dénouement ne sera heureux, c'est notre conviction, que si nous mobilisons toutes les forces vives du milieu et du ministère de l'Éducation dans un véritable "partnership".

C'est dans le cadre d'un mandat reçu par la commission scolaire régionale Lanaudière sur le "partnership" en éducation que nous voulons nous attarder, particulièrement au partage des responsabilités, aux zones d'influence et aux stratégies de changement des attitudes et des habitudes de participation des agents d'éducation du milieu, local, régional et central dans le réseau préscolaire, primaire et secondaire (P.P.S.) du ministère de l'Éducation.

Cette préoccupation personnelle nous habite depuis longtemps. Elle a été nourrie d'espoir par le Livre blanc qui traite lui-même de cette problématique et qui fait appel à notre créativité pour la solutionner.

Le projet de réforme pédagogique du ministère de l'Éducation ne saurait arriver à terme par une autre voie que celle qui l'a fait naître: la voie de la participation des agents d'éducation de tous les paliers.

S'il est vrai que la participation peut être stimulée par une réforme structurelle, il est également vrai, c'est du moins notre hypothèse de travail, qu'elle atteint ses objectifs si, et seulement si, les partenaires sont motivés et mobilisés par un but commun. Pour ce faire, ils ont besoin de pouvoir, d'une autonomie de fonctionnement, d'une marge de manoeuvre, de règles du jeu souples et clairement définies.

Notre recherche tente de compléter une démarche académique et de proposer un modèle participatif "réaliste" et "réalisable" pour améliorer la gestion des organismes d'éducation dans le réseau préscolaire, primaire et secondaire. Ce modèle favorisera, nous l'espérons, une authentique collaboration des agents de tous les paliers de la structure du réseau P.P.S. Essentiellement, c'est une **redéfinition du "partnership" dans le réseau d'éducation P.P.S.** que nous voulons vous présenter par le présent travail.

1.2 Présentation du mandat d'intervention

Les diverses consultations menées depuis une dizaine d'années illustrent amplement qu'on n'a pas que des éloges pour le système d'éducation québécois. Le directeur général de la Commission scolaire mandataire, Monsieur Maurice Lavallée, résumait bien la situation en me confiant le mandat qui suit:

> "Le Livre blanc publié par le ministère de l'Éducation au printemps 1982 proposait un projet de réforme du système public de l'enseignement préscolaire, primaire et secondaire. Ce projet de réforme tentait de répondre aux constats qui ont été établis suite à divers diagnostics portés lors de la consultation sur le Livre vert.
>
> Un des constats notait une défaillance de participation des divers agents d'éducation au processus de décision. Dans ce projet de réforme on recherchait le développement d'un style nouveau de participation, de nouvelles formules pour associer les agents de l'éducation aux diverses décisions prises et à prendre par le ministre à l'intérieur des fonctions essentielles du ministère de l'Éducation du Québec.
>
> Le chapitre 2 de ce Livre blanc exposait la problématique qui donne ouverture à votre mandat et les attentes à satisfaire. Il rappelait

effectivement les principales critiques adressées au ministère de l'Éducation concernant les attitudes et les comportements qu'il adopte dans l'exercice de ses fonctions essentielles que des agents d'éducation consultés en 1977 indiquaient comme "peu propices au dialogue et à la consultation".

Afin de permettre à la commission scolaire régionale Lanaudière de mieux définir comment elle désire être associée aux décisions que le ministre de l'Éducation est amené à prendre à l'intérieur des fonctions essentielles du ministère de l'Éducation du Québec, le mandat que je vous confie comporte les trois points suivants:

1. Identifier et analyser les besoins de participation des divers partenaires du ministère de l'Éducation du Québec, notamment ceux de la commission scolaire;

2. Clarifier leurs rôles respectifs dans le processus décisionnel local, régional et national;

3. Développer un modèle de participation qui permettra d'améliorer la gestion participative à l'intérieur de la commission scolaire et du système scolaire québécois".

Nous tenterons de rendre compte de notre mandat en y situant d'abord la problématique puis la méthodologie utilisée.

Nous préciserons par la suite les principaux éléments du cadre conceptuel puis par l'analyse de la consultation selon les perceptions identifiées par les agents d'éducation consultés, nous poserons un diagnostic sur les relations actuelles en éducation versus les relations souhaitées, et nous clarifierons la participation actuelle versus les besoins et attentes de participation des divers partenaires de l'école, de la commission scolaire et du ministère de l'Éducation.

La clarification des rôles respectifs dans le processus décisionnel local, régional et national facilitera la compréhension de certaines attitudes pour développer un modèle de participation des partenaires au processus décisionnel relatif aux quatre (4) grands domaines d'activités rattachés aux fonctions essentielles du ministère de l'Éducation.

Le présent rapport espère contribuer au développement d'une participation plus cohérente en éducation. Cette recherche nous motivait dès le départ et, avec le recul, nous stimule à poursuivre les efforts pour sa concrétisation dans le réseau P.P.S.

2. PROBLÉMATIQUE

2. PROBLÉMATIQUE

Nous présentons dans ce chapitre un bref historique traitant de l'évolution de la participation en éducation tant par la facette politique que par la facette administrative du système scolaire québécois, la formulation préliminaire du problème et l'objectif du projet d'intervention.

2.1 Historique: évolution de la participation en éducation

Un organisme scolaire public, c'est un système politico-administratif. D'une part, il y a des élus qui représentent la population et qui traduisent ses besoins en politiques publiques. D'autre part, il y a des "experts", des "analystes", des "concepteurs" qui appartiennent à la fonction publique et qui traduisent en programmes les volontés politiques. Chaque fois que "le politique" prend des orientations ou que "l'administratif" prend des actions, l'environnement réagit. Si les orientations politiques ne répondent pas aux besoins de la population, l'environnement externe du système s'agite. Si les programmes administratifs ne respectent pas les orientations, les politiques, l'environnement interne du système résiste. L'évolution de la participation du système

scolaire québécois démontre la difficulté des acteurs politico-administratifs de s'ajuster aux besoins des usagers.

Depuis 20 ans, nos hommes politiques multiplient les lois scolaires pour, semble-t-il, satisfaire l'électorat. Les "professionnels" du ministère de l'Éducation conçoivent et exécutent réforme sur réforme pour actualiser ces lois. Et pourtant, la population, par les gestes qu'elle pose ou refuse de poser, démontre qu'un malaise persiste.

Au cours des années '60, la volonté populaire a exprimé un besoin marqué de démocratiser le réseau scolaire et son organisation. Les hommes politiques ont créé le ministère de l'Éducation du Québec (loi 60 de 1964) et regroupé les commissions scolaires tant à l'extérieur de Montréal (loi 27 de 1971) que sur l'Île de Montréal (loi 71 de 1972). Dans ces deux dernières lois, on insistait particulièrement sur la participation des parents aux comités d'école et aux comités de parents, marquant vraiment la volonté politique d'associer les responsables des usagers au système.

De ces lois ont découlé des programmes d'action conçus et réalisés par des "analystes" du ministère de l'Éducation. Selon ces modèles, les commissions scolaires ont développé un réseau de polyvalentes. L'administratif a encadré la gestion scolaire par des règlements (au nombre de 7), des règles de gestion réunies en recueils (par exemple, les règles budgétaires). En somme, l'administratif a bureaucratisé l'éducation et centralisé le processus décisionnel, de sorte que la population a rapidement perdu confiance dans sa capacité d'influencer le système. Les groupes de parents, malgré beaucoup d'efforts du ministère de l'Éducation et des commissions scolaires n'ont pas vraiment participé massivement aux mécanismes officiels (comités d'école, comités de parents).

Ce mouvement de centralisation a fait réagir l'environnement. On a ainsi déresponsabilisé de nombreux agents d'éducation. À l'interne, les "experts" ont provoqué des réactions administratives. Entre 1965 et 1970, s'amorçait la régionalisation en éducation qui cherchait à redonner aux populations locales (écoles et commissions scolaires) le contrôle des institutions scolaires, mais sans vraiment modifier le processus décisionnel centralisé

et sans vraiment assouplir le régime bureaucratique. Entre 1970 et 1976, devant les pressions régionales, le ministère de l'Éducation s'engageait dans la déconcentration de la gestion scolaire en confiant aux unités régionales (alors appelées "bureaux régionaux") l'exécution d'opérations administratives pour accélérer le processus bureaucratique. Cette tentative trop timide n'a pas pu vraiment modifier le processus décisionnel centralisé. Depuis 1976, on assiste à une tentative de déconcentration du processus décisionnel lui-même; le ministère de l'Éducation du Québec a confié à ses unités régionales (maintenant appelées "directions régionales") le mandat et le pouvoir de statuer sur certaines opérations administratives. Ce mouvement de déconcentration administrative visait essentiellement à rapprocher l'usager du système et le décideur.

Et pourtant, un malaise persiste et le mécontentement populaire s'amplifie. Il y a ambiguïté entre le "dit" et le "fait", entre "l'exprimé" et le "recherché". Les partenaires se disent souvent manipulés. En 1977, les hommes politiques déclenchent une vaste consultation de la

population (Livre vert) et en 1979 statuent sur le financement des commissions scolaires (loi 57). Pour plusieurs agents, ces deux gestes sont contradictoires. Alors que la consultation sur le Livre vert a semé l'espoir d'une authentique politique de participation des clientèles locales, la réforme du pouvoir de taxation des commissions scolaires réduisait leur marge de manoeuvre administrative.

En 1979, pendant que le personnel politique légiférait pour encadrer la participation au niveau de l'école (loi 71) et de la commission scolaire (loi 30) et publiait un énoncé de politiques pédagogiques (Livre orange), le personnel administratif du ministère de l'Éducation transcrivait ces orientations dans des régimes pédagogiques, concevait des programmes uniformes et multipliait les projets de politiques éventuellement obligatoires (adaptation scolaire, services personnels, services complémentaires, formation professionnelle, éducation aux adultes, etc.). Ici encore nous pouvons constater une contradiction entre ces gestes politiques favorisant la participation et les gestes administratifs qui cherchent à maintenir la centralisation.

En juin 1982, le ministère de l'Éducation publiait un Livre blanc au titre évocateur de promesses: "Une école

communautaire et responsable". Ce document témoigne d'une volonté politique d'associer les divers agents d'éducation au processus décisionnel dans l'école, "pivot du système scolaire québécois". Parallèlement à cette action auprès des agents d'éducation, le Conseil du Trésor prenait le contrôle de l'aspect "financement" du ministère de l'Éducation.

De plus, le projet de loi 40 de 1983, faisant suite au Livre blanc, contenant plus d'éléments administratifs que politiques, provoque des réserves d'un certain nombre d'agents d'éducation. Sans qu'aucun ne nie au ministre des fonctions essentielles de gestion des encadrements nationaux, les agents semblent craindre une bureaucratisation du "partnership" en éducation et une confusion éventuelle du "politique" et de "l'administratif". Les unités centrales semblent être encore très loin des préoccupations des clientèles locales et régionales.

2.2 Formulation préliminaire du problème

Comme nous venons de le constater, l'enseignement public vit une période difficile. Les québécois se posent de plus en

plus de questions sur leur participation au processus décisionnel à l'intérieur de leur système scolaire.

La commission scolaire régionale Lanaudière veut cerner comment elle désire être associée aux décisions que le ministre de l'Éducation est amené à prendre à l'intérieur des fonctions essentielles du ministère de l'Éducation du Québec. Elle veut donc une image, un portrait schématisé de la situation. Elle veut connaître les relations de fonctionnement entre ses agents, ses besoins de participation. Elle veut ainsi mieux cerner la part de pouvoir et de responsabilités que revendiquent les instances décentralisées que sont les commissions scolaires. De plus, elle voudrait clarifier les rôles, les pouvoirs et les responsabilités des instances déconcentrées que sont les écoles et les directions régionales (unités régionales) du ministère de l'Éducation, de même que les rôles, les pouvoirs et les responsabilités qui devraient revenir aux instances centralisées que sont les directions générales (unités centrales) du M.E.Q., le Bureau du sous-ministre et le Bureau du ministre.

Avec les années, les agents d'éducation des unités centrales ont développé des attitudes, des comportements, des

habitudes centralisatrices et ont pris, selon certains partenaires, trop de pouvoir. Ce mouvement de centralisation a fait réagir l'environnement et incite maintenant le niveau local, c'est-à-dire les agents de l'école et de la commission scolaire, à regarder de plus près le problème de défaillance de participation de ses agents face au processus national de décision, tel que le diagnostiquait le Livre blanc du printemps 1982.

Cette politique ministérielle et gouvernementale recherchait le développement d'un nouveau style de "partnership", de nouvelles formules de participation des agents du réseau pour les associer aux décisions prises par le ministre à l'intérieur des fonctions essentielles du ministère.

Cette prise de conscience des agents du réseau P.P.S. est due, d'une part, à une certaine méconnaissance des besoins de participation des partenaires, et, d'autre part, à un manque de clarification des rôles respectifs de ces derniers. De plus, il y a absence d'un échéancier global, d'un plan d'action national et de priorités bien identifiées au niveau local, régional et national. La commission scolaire veut donc par les intrants qu'elle obtiendra du mandat qu'elle nous a confié, connaître où se trouve son

implication dans la démarche décisionnelle avec le MEQ. D'une part, nous réalisons que le ministère de l'Éducation cherche à impliquer le milieu, à trouver un moyen de se faire écouter. D'autre part, la commission scolaire veut être impliquée, à titre de partenaire important, avec le ministère de l'Éducation. Elle cherche le moyen de se faire entendre, de connaître les éléments d'amélioration de sa participation qui pourrait éventuellement servir de démarche initiale avec le ministère de l'Éducation du Québec. C'est pourquoi elle veut, avant de proposer quoi que ce soit au ministère de l'Éducation, se faire une "idée" de la participation dans son milieu propre, des agents d'éducation sur son territoire et des autres partenaires régionaux et nationaux. Elle veut donc trouver le moyen participatif le plus probant.

À notre avis, la problématique relative au "partnership" en éducation contient cinq (5) aspects principaux:

1. la **dichotomie** entre les **intentions du "politique"** et les **agirs de "l'administratif"**;

2. l'**utilisation des pouvoirs et des responsabilités** de l'administration scolaire québécoise;

3. la **méconnaissance des règles du jeu** et l'**ambiguïté des rôles** respectifs des partenaires;

4. les **rapports humains**: les attitudes et les comportements dans les transactions entre les décideurs locaux, régionaux et nationaux;

5. la **circulation de l'information**: trop de relais, d'où perte d'information (filtration).

Il s'agit donc pour nous de développer un modèle de participation des partenaires au processus décisionnel local, régional et national, à partir des intrants théoriques et de leur confrontation avec les résultats obtenus lors de la consultation sur le "partnership" en éducation, particulièrement ceux obtenus par trois éléments de recherche: l'observation des relations actuelles des partenaires et celles souhaitées dans le réseau P.P.S.; l'identification et l'analyse des besoins de participation des partenaires dans les quatre (4) principaux domaines d'activités des agents d'éducation rattachés aux fonctions essentielles du ministère de l'Éducation; et la clarification de leurs rôles respectifs.

2.3 Objectif de l'intervention

Pour clarifier les éléments de la problématique précédemment identifiés nous nous sommes fixés comme objectif de projet d'intervention, de concevoir un modèle de partage des pouvoirs et des responsabilités entre le local (l'école et la commission scolaire), le régional (les directions régionales) et le central (les directions générales, le Bureau des sous-ministres et le Bureau du ministre), qui permettra d'améliorer la gestion participative à l'intérieur de la commission scolaire et du réseau P.P.S. Pour ce faire, nous avons effectué une revue de littérature et de documentation et une intervention dans le milieu scolaire a été réalisée auprès des principaux agents du réseau P.P.S..Les résultats de cette intervention sont analysés au chapitre 5.

3. MÉTHODOLOGIE

3. MÉTHODOLOGIE

Nous verrons dans cette troisième partie, la description méthodologique du projet d'intervention. Elle est consacrée à présenter les quatre (4) éléments suivants: l'instrumentation privilégiée, l'échantillon retenu, l'élaboration de la grille d'entrevue et les résultats des entrevues.

La méthodologie utilisée pour réaliser un tel projet est du type "recherche sur le terrain". Fort modeste cependant: il ne s'agit pas de déclencher une large battue du réseau mais plus simplement à partir d'un échantillon restreint d'intervenants des divers paliers du réseau d'éducation préscolaire, primaire et secondaire et des grands domaines des opérations des agents d'éducation, d'y examiner le processus décisionnel pour mieux cerner les éléments de la problématique du "partnership" en éducation.

3.1 Instrumentation privilégiée

Pour vérifier leurs perceptions et pour établir leurs attentes face à la participation au processus décisionnel, nous avons opté pour la méthode de l'entrevue dirigée. Cette méthode, quoique plus laborieuse que le questionnaire, nous apparaissait plus appropriée. Nous avons réalisé des entrevues individuelles et collectives à partir de la grille

que nous présentons à la section 3.3 (page 28).

Pour recueillir toutes les informations, nous avons d'abord fait une revue de littérature et consulté de nombreux documents des organisations scolaires (directives, programmes, politiques, lois, notes de service, etc.); ensuite il nous a fallu préparer l'instrument de consultation: la grille d'entrevue. Cette grille de questions traite des quatre (4) grands domaines d'activités des organismes d'éducation des niveaux local, régional et central, à savoir:

1. Les activités éducatives;

2. Les activités reliées à la gestion des ressources humaines;

3. Les activités reliées à la gestion des ressources matérielles et financières;

4. Les activités de communication reliées à la gestion des relations avec la clientèle et la communauté.

Nous illustrerons les résultats des données quantitatives sous forme de tableaux statistiques et les données documentaires sous forme de figures.

3.2 Échantillon retenu

Nous avons dû limiter les entrevues aux agents d'éducation concernés par le niveau secondaire francophone et catholique du secteur public, ce qui excluait les agents du secteur des adultes. De plus, nous avons observé spécifiquement les agents rattachés aux services éducatifs et cela aux paliers local, régional et national.

Le choix des répondants s'est fait en fonction de la disponibilité des agents à se prêter à l'entrevue à cette période de l'année scolaire.

Sur le territoire où nous travaillons, c'est-à-dire la région administrative de Laval-Laurentides-Lanaudière, se retrouvent 20 commissions scolaires dont 13 ont des clientèles du secondaire.

Pour rejoindre les agents de ce niveau local, nous avons communiqué avec les directeurs généraux de chacune de ces 13 commissions scolaires pour les consulter eux-mêmes et

pour obtenir l'autorisation de consulter les autres agents d'éducation de leur centre administratif et de leurs écoles. Dix (10) de ces commissions scolaires ont répondu très rapidement et positivement à notre demande. Pour rejoindre les agents de l'école, nous avons fait le même exercice, cette fois-ci en passant par le directeur d'école.

Pour les **niveaux régional et central**, le choix des répondants s'est fait par communication avec les directeurs de services qui convoquaient les professionnels disponibles de leur service à une date déterminée au préalable.

Il en fut de même pour les groupes d'influence, c'est-à-dire les groupes représentatifs: les syndicats des agents concernés, leurs associations professionnelles respectives, les conseils consultatifs, les partis politiques, etc.

Tout en voulant consulter des représentants de l'ensemble des agents du réseau P.P.S. évoluant à différents niveaux de décision, nous avons dû nous limiter aux catégories les plus directement concernées par l'activité éducative:

1. **De l'école**, nous avons retenu: les élèves, les parents, les enseignants-es, les directeurs-trices et adjoints-es.

2. **De la commission scolaire** nous avons choisi: des commissaires, des directeurs généraux, des cadres de premier niveau et des cadres intermédiaires;

3. **Du ministère de l'Éducation**, nous avons opté pour: des cadres et des professionnels-les;

4. **Des groupes d'influences**, nous avons rencontré: des représentants d'associations professionnelles, de l'Opposition officielle, du Conseil supérieur de l'Éducation et de syndicats du secteur de l'éducation.

Au plan local

La consultation a été réalisée auprès d'**agents de l'école**, plus précisément:

- De membres d'exécutifs de sept (7) associations d'élèves;

- De parents de neuf (9) comités d'école et d'une section locale;

- D'enseignants-es d'organismes de consultation de douze (12) écoles;

- De directions de douze (12) écoles.

En fait, tous des agents susceptibles d'être impliqués à divers degrés dans le processus décisionnel de l'école.

À un autre niveau d'intervention du plan local: des commissaires, des directeurs généraux, des cadres supérieurs et intermédiaires des services éducatifs de dix (10) commissions scolaires furent consultés. Il s'agissait, là aussi, d'agents susceptibles d'être impliqués à des degrés différents dans le processus décisionnel de la commission scolaire.

Au plan régional

Au plan régional, nous avons dirigé notre consultation auprès de quatre (4) cadres et vingt (20) professionnels-les des directions régionales; une fois de plus il s'agissait d'agents susceptibles d'être impliqués dans le processus décisionnel de personnes affectées au secteur des services éducatifs.

Au plan national

Au plan national, nous avons effectué notre consultation auprès d'agents des unités centrales: sept (7) cadres d'unités centrales et de quatorze (14) professionnels-les; et de dix-sept (17) représentants de divers groupes d'influence: l'Opposition officielle; le Conseil supérieur de l'Éducation;les associations professionnelles nationales (la Fédération des comités de parents catholiques du Québec, l'Association des cadres scolaires du Québec, la Fédération des directeurs d'écoles du Québec, l'Association des directeurs généraux des commissions scolaires du Québec, la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec); les syndicats (la Centrale de l'enseignement du Québec, l'Alliance des professeurs de Montréal, le Syndicat des enseignants du Québec métropolitain, le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec, section éducation).

Une fois de plus tous des intervenants susceptibles d'être impliqués à des degrés divers dans le processus décisionnel du ministère de l'Éducation.

Nous voyons dans le tableau 1 (page 27) une description statistique de l'échantillon des agents d'éducations consultés.

TABLEAU 1: DESCRIPTION STATISTIQUE DE L'ÉCHANTILLON DES AGENTS D'ÉDUCATION CONSULTÉS

AGENTS CONSULTÉS	NOMBRE	%	QUÉBEC 84-06-30
A. Niveau local			
• AGENTS DE L'ÉCOLE SECONDAIRE	129	51,6%	
1. Élèves	33	13,2%	459 725
2. Parents	24	9,6%	5 450
3. Enseignants-es	36	14,4%	52 051
4. Adjoints-es	24	9,6%	1 028
5. Directeurs-trices	12	4,8%	553
• AGENTS DE LA COMMISSION SCOLAIRE	59	23,6%	
1. Commissaires d'école	24	9,6%	2 305
2. Directeurs généraux	9	3,6%	235
3. Cadres de premier niveau des S.E.	10	4,0%	72
4. Cadres intermédiaires des S.E.	16	6,4%	205
B. Niveau régional			
• AGENTS DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION EN RÉGION	24	9,6%	
1. Cadres d'unités régionales	4	1,6%	55
2. Professionnels-les d'unités régionales	20	8,0%	71
C. Niveau national			
• AGENTS DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION AU CENTRAL	21	8,4%	
1. Cadres d'unités centrales	7	2,8%	20
2. Professionnels-les d'unités centrales	14	5,6%	109
• GROUPES REPRÉSENTATIFS	17	6,8%	
1. Représentants d'associations professionnelles, de l'Opposition officielle et du Conseil supérieur de l'Éducation	9	3,6%	N/A
2. Représentants de syndicats du secteur de l'Éducation	8	3,2%	N/A
TOTAUX	250	100%	N/A

Légende: N/A: ne s'applique pas

Sources: M.E.Q.
F.C.P.C.Q.
F.C.S.C.Q.
A.D.I.G.E.C.S.Q.
A.C.S.Q.

Remarques:

Les données de la colonne indiquant le nombre d'agents au 30 juin 1984 au niveau secondaire.

3.3 Élaboration de la grille d'entrevue

La grille d'entrevue, dont copie apparait à l'annexe A (page 172) s'alimente à plusieurs sources: le Livre blanc du M.E.Q. (1982) pour les attitudes, une recherche à laquelle le rédacteur a participé en juin 1983 dans le cadre d'un atelier de l'ENAP sur la restructuration scolaire pour établir les besoins de participation des agents de l'école à leur processus décisionnel, les règlements du régime pédagogique, les conventions collectives et décrets des principaux organismes scolaires.

De plus, cette grille a fait l'objet d'un pré-test auprès d'un représentant de chacune des quinze (15) catégories de répondants avant que nous procédions à la consultation proprement dite. Ce pré-test a permis de déceler la nécessité d'ajouter certains énoncés pour obtenir des intrants additionnels afin de clarifier tous les aspects de la problématique.

Cette recherche s'intitulait "l'école responsable" et elle a été présentée à Monsieur Gérard Ethier, professeur à l'ENAP, et réalisée par Madame Marthe Henripin et Messieurs Denis Cyr, Serge Dubé, Luc Perron, Claude Préville et Edmond Bourque.

La grille comprend deux sections. La première porte sur les perceptions que les agents du système scolaire ont du MEQ régional et du MEQ central. Nous avons relevé dans le Livre blanc dix attitudes négatives attribuées au MEQ et demandé aux personnes consultées si, oui ou non, elles percevaient ainsi les unités régionales et les unités centrales du MEQ.

La deuxième section porte sur les attentes des partenaires en regard de la participation. Nous avons pris comme point de départ une série de décisions concrètes élaborées par le groupe de recherche mentionné précédemment. Ce répertoire a été enrichi de quelques décisions supplémentaires pour s'assurer de couvrir l'éventail complet des quatre (4) grands domaines d'activités des partenaires.

Pour chacun des quarante-huit (48) énoncés de ce répertoire, quatre (4) questions ont été posées:

1. Pour évaluer l'implication des agents consultés: "Quand il s'agit de tel sujet, vous sentez-vous concerné-e?";

2. Pour vérifier la volonté de participation de chacun des participants: "Voulez-vous être informé-e, être consulté-e, décider seul-e, décider avec d'autres?";

3. Pour avoir une idée du mode de participation le plus approprié et le plus utilisé pour chacun: "Voulez-vous vous exprimer par vos supérieurs hiérarchiques, votre goupe d'influence (association professionnelle ou syndicat) ou vos contacts personnels?"

4. Pour circonscrire la zone d'influence recherchée par chacun: "Où voulez-vous que se prenne la décision: à l'école, à la commission scolaire, au MEQ régional ou au MEQ central?".

3.4 Entrevues

Toutes les entrevues ont été réalisées en mai et juin 1984 lors de rencontres individuelles ou par petits groupes.

Au cours des 78 rencontres de 30 à 45 minutes chacune, nous avons recueilli les observations de deux cent cinquante (250) personnes.

Les répondants se répartissaient de la façon suivante:

1. Au niveau local: cent vingt-neuf (129) agents de douze écoles secondaires (dont 10 polyvalentes) et cinquante-neuf (59) de dix commissions scolaires (dont 7 intégrées), tous des agents de la région métropolitaine de Montréal;

2. Au niveau régional: vingt-quatre (24) agents ont été consultés dans neuf directions régionales du MEQ;

3. Au niveau national: vingt et un (21) agents de trois (3) unités centrales (la Direction générale des réseaux, la Direction générale du développement pédagogique et la Direction des politiques et plans) ont été consultés à leurs bureaux de Montréal ou de Québec. De plus, dix-sept (17) agents de groupes représentatifs ont été consultés à Québec ou à Montréal (l'Opposition officielle, le Conseil supérieur de l'Éducation, cinq (5) associations professionnelles et quatre (4) syndicats ont été consultés à Montréal et à Québec).

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

4. CADRE CONCEPTUEL

4. CADRE CONCEPTUEL

Nous explorons dans ce chapitre quatre pistes de recherche théorique. En effet, il s'agit de développer un modèle de participation des agents du réseau d'éducation préscolaire, primaire et secondaire lequel permettra d'améliorer la gestion participative à l'intérieur de la commission scolaire et du réseau scolaire P.P.S. Nous avons donc retenu les concepts "réseau" et "hiérarchie", les notions de participation et de gestion participative, la notion de processus décisionnel, et les concepts de "décentralisation", de "déconcentration administrative" et de "centralisation". Ces pistes de recherche permettront de mieux cerner les aspects théoriques du "partnership" en éducation.

4.1 Concepts de hiérarchie et réseau

Qu'en est-il au juste des concepts "réseau" et hiérarchie"?

Dans la vie courante, on relie souvent la notion de "**réseau**" aux activités parallèles du crime organisé, du terrorisme international ou encore aux agences gouvernementales d'espionnage (C.I.A., Interpol, K.G.B.). En communication, le terme "réseau" est utilisé pour décrire un ensemble de

relais ou un groupement de stations de télévision comme "ABC" aux U.S.A. ou "T.V.A." au Québec.

En éducation, on parle aussi abondamment de réseaux: réseaux d'écoles (où la mise en commun, la concertation et la coordinnation des efforts sont valorisés), de commissions scolaires, de directions régionales, de CEGEP, d'universités, etc. AU M.E.Q., il y a depuis 1976 une direction générale des réseaux.

Dans son sens étymologique, le mot "réseau" signifie: "tissu à mailles très larges, filet". Un réseau, comme nous l'utilisons ici, c'est "un ensemble de citoyens qui se concertent pour mettre en commun des idées, des informations et des ressources". (Naisbitt, 1984: 271)

Cette notion présente plusieurs caractéristiques essentielles. Toutes les cellules individuelles d'un réseau, comme les mailles d'un filet, sont interreliées et interdépendantes. Elles sont semblables de par leur nature et leur rôle mais aussi différentes de par leur individualité. Cette individualité de la cellule de base est si essentielle que la force d'un réseau, tout comme celle d'un filet, est équivalente à la résistance de la

maille la plus faible. Car, une rupture de celle-ci détruit l'utilité du filet. C'est pourquoi dans un réseau, les partenaires traitent d'égal à égal.

Le réseau a aussi pour caractéristique en tant que forme d'organisation horizontale de favoriser les rapports humains égalitaires, la fluidité et la circulation de l'information et la participation des individus. "Leur structure permet à l'information de circuler beaucoup plus vite, beaucoup plus efficacement, et favorise beaucoup mieux les contacts humains directs qu'aucun autre procédé connu de communication sociale" (Naisbitt, 1984: 271)

Le mouvement de "libération de la femme" offre de bons exemples de cette forme d'organisation. C'est à partir de revendications communes qu'un tel mouvement s'est constitué.

Quant au terme "**hiérarchie**", celui-ci nous réfère souvent à des notions de "classement", "classification", "ordre", "subordination", "échelle verticale". Une hiérarchie comme nous l'utiliserons dans ce travail, c'est un ordre de surbordination des pouvoirs, des responsabilités, des autorités les unes aux autres.

Ce concept présente des caractéristiques intéressantes à relever. Elle permet des rapports d'autorité (rapports supérieur-subordonné), une centralisation de l'information. La participation des agents est généralement plus sectorisée. La communication est souvent indirecte, on passe par plusieurs intermédiaires qui souvent ne sont pas connus des gens du milieu. Sa structure est verticale et fonctionne par relais. Le "vécu" et le "senti" des gens semblent moins importants.

Comme nous venons de le voir, les mots "hiérarchie" et "réseau" nous présentent des formes d'organisation fortes différentes (voir figure A, page 39). Par exemple, dans une organisation à structure hiérarchique, les décisions stratégiques sont prises par les niveaux supérieurs de la pyramide tandis que dans un réseau, chacun peut participer aux décisions stratégiques pour lui-même: "Ceux dont l'existence risque d'être affectée par une décision doivent faire partie intégrante du processus décisionnel" (Naisbitt, 1984: 229).

Ainsi, le système politico-administratif évolue. On semble passer actuellement d'une démocratie de représentation à

une démocratie de participation, des hiérarchies aux réseaux. Plusieurs faits semblent à la base de ce changement:

1. "L'impuissance des hiérarchies à résoudre les problèmes de notre société qui a poussé les gens à la concertation" (Naisbitt, 1984: 269);

2. L'informatique qui a démocratisé l'information;

3. Le contact avec les autres civilisations, notamment le Japon, qui nous a fait découvrir d'autres façons de faire;

4. La démocratisation de l'enseignement qui a haussé le niveau de scolarité de la population et rendu les citoyens plus conscients de leurs droits et responsabilités, plus articulés, plus aptes à s'impliquer personnellement et, du même coup, moins enclins à se faire représenter.

L'idée d'élire les chefs de partis au suffrage universel est un exemple de l'évolution vers une démocratie de participation.

Dans le cadre du fonctionnement d'une organisation "le passage du pouvoir vertical au pouvoir horizontal qui s'accomplit sous l'impulsion donnée par les réseaux sera grandement libérateur pour l'individu" (Naisbitt, 1984: 286). Plusieurs facteurs contribueront à cette libération, notamment la démocratisation de l'expertise:

> "Le jour où nous aurons admis que le plus expert dans une tâche particulière est presque toujours celui qui l'accomplit, nous aurons donné une fois pour toutes leur pleine mesure aux capacités de celui-ci à contribuer aussi bien à la marche de l'entreprise qu'à l'affirmation de sa propre personnalité".
> (McPherson, 1981: 1)

Nous sommes loin de l'école de Taylor ou Fayol qui ambitionnaient de dire au travailleur comment faire leur travail. De nos jours, le marché du travail est si loin du plein emploi qu'il n'est pas rare de voir du personnel surqualifié pour l'emploi occupé. Cette surcompétence et la tendance à l'autonomie exercent chez l'individu une pression pour l'impliquer dans le processus décisionnel

et favorisent une tendance à la délégation, à la déconcentration dans le sens de la responsabilisation de la base. La configuration "réseau" semble mieux adaptée à cette conjoncture. "Dans le contexte du réseau, c'est la responsabilité donnée aux autres qui est gratifiante, et non pas l'arrivisme à tout prix qui s'exerce au détriment des autres" (Naisbitt, 1984: 286).

Nous présentons dans le tableau qui suit les principaux éléments de comparaisons de ces deux (2) formes d'organisation.

HIÉRARCHIE	RÉSEAU
RAPPORTS HUMAINS	
d'autorité de dépendance pouvoir décisionnel	d'égalité d'interdépendance pouvoir d'influence
FLUX D'INFORMATION	
indirect centralisé bilatéral	direct décentralisé multilatéral
STRUCTURE	
verticale par relais de représentation	horizontale par cellules de participation

FIGURE A: Hiérarchie VS réseau

Les grandes questions demeurent pour nos décideurs politiques et administratifs des organismes du réseau scolaire puisqu'ils auront à faire preuve de créativité et d'innovation. Quelle(s) forme(s) de gestion sera(ont) la(es) plus appropriée(s) à la participation de chacun des partenaires? Quelle(s) forme(s) d'organisation veulent-ils proposer, privilégier pour clarifier leurs rôles, pour améliorer la gestion participative?

4.2 Notions de participation et de gestion participative

4.2.1 Qu'est-ce que la participation?

Avant de définir le mot "participation", regardons la signification du mot "**partnership**". Le dictionnaire anglais dit du "partnership" que c'est "l'action d'intéresser quelqu'un dans son entreprise, d'entrer en association avec quelqu'un (Harrap's, 1967: p. 8). Une décomposition du mot conduit à l'image d'une association de partenaires participant à l'atteinte d'objectifs communs. La question à se poser: Comment les partenaires peuvent-ils atteindre ensemble ces objectifs communs? Nous tenterons dans la partie six, sur le développement du modèle de participation, de répondre à cette question.

Quant au mot "**participer**", c'est prendre part à quelque chose, y mettre de l'énergie. En management, "participer", c'est prendre part au pouvoir; c'est avoir son mot à dire dans les décisions, dans les actions à entreprendre, dans la réalisation de ces actions" (Éthier, 1977: 12). La participation, c'est "la somme des contributions que fait un agent à une organisation" (March & Simon, 1969: 54). C'est "la part de pouvoir ou d'influence exercée par les subordonnés dans une organisation et ressentie comme légitime par eux-mêmes et par leurs supérieurs" (Lammers 1967: 205).

Pour Jacques Grand'Maison (1976:147) ". Devant tous les choix possibles, chaque école, chaque groupe de partenaires devra fixer la mesure du raisonnable en tenant compte de la volonté d'engagement des personnes impliquées, de leur disponibilité réelle, de leur aptitude à fournir une contribution utile à la gestion et en évitant de mobiliser des ressources humaines inutilement. La participation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre une efficacité qui passe par la satisfaction des besoins des partenaires".

Divers auteurs ont proposé des typologies de participation qui peuvent aider à cerner la complexité du phénomène. Carole Paterman (1970: 67 à 72) parle de "pseudo-participation"; son modèle réfère à l'engagement des agents dans le processus décisionnel. Albert Meister (1972: 16 et 17) parle de "participation de fait", de "participation volontaire" et de "participation suscitée ou provoquée"; son modèle se réfère plutôt au degré d'obligation contraignant les agents à s'impliquer. Léon Dion (1971) ajoute au modèle de Meister la "participation obligée" en référence aux régimes totalitaires et propose six (6) modes de participation: l'assujettissement, la représentation de délégation, la consultation, la cogestion, l'autogestion et les modes non-intégratifs. Pierre Georgeault et al. (1980: 51 à 55) ont construit une échelle de participation à huit (8) échelons: l'information-réaction, la consultation facultative, la consultation obligatoire, la consultation et recommandation, l'élaboration en commun, la cogestion hétéronome, la cogestion autonome et l'autogestion.

Mais, la simplicité et l'accessibilité du modèle de Paterson (1969: 178) a retenu particulièrement

notre attention. Ce modèle comporte quatre éléments: l'information, la consultation, la décision et l'exécution. Ceux-ci forment un continuum de participation menant à une démarche décisionnelle éclairée: être sensibilisé à une activité, à un problème (données, connaissances permettant une relation d'information); avoir l'opportunité de donner son avis pour clarifier le problème (consultation); déterminer avec les autres partenaires ce qu'il faut faire, choix d'un mode d'action qui engage une responsabilité dans l'organisation (décision); et conduire correctement l'action (exécution).

Nous voyons donc à ce stade-ci du rapport que les modèles théoriques sont nombreux et que leur sophistication est illimitée.

Dans une organisation, la participation s'exerce non seulement dans des activités, mais dans la gestion même de ces activités. "L'administration est un cycle d'activités menées par les responsables d'une organisation formelle en vue de l'atteinte des objectifs" (Éthier, 1977: 1)

Les opérations réalisées au cours de ce cycle d'activités peuvent être regroupées dans les quatre (4) étapes ou fonctions du processus de gestion définies comme étant la planification, l'organisation, la direction, le contrôle.

La décision intervient à toutes les étapes du processus de gestion, car, "décider est le propre de l'administrateur où, à tout moment de sa gestion, il est amené à faire des choix parmi plusieurs alternatives" (Ethier, 1977: 9). La participation peut, elle aussi, intervenir à l'une ou l'autre de ces étapes ou à toutes.

4.2.2 Qu'est-ce que gérer la participation

Dans la perspective "hiérarchie", gérer la participation, c'est assurer le fonctionnement de la représentation des diverses instances au niveau supérieur. C'est faire en sorte que le directeur d'école, par exemple, exécute les politiques et règlements établis par les instances supérieures (commission scolaire , unité régionale , unité

centrale). En somme, c'est la démocratie de représentation.

Dans une école les trois niveaux de gestion sont présents, à savoir les niveaux stratégique, managériel (contrôle de gestion) et opérationnel. Mais, par rapport au réseau P.P.S., l'école apparaît comme un sous-ensemble situé au niveau des opérations; la commission scolaire, pour sa part, en gérant un réseau d'écoles, se situe davantage au niveau des contrôles de gestion avec les unités régionales du M.E.Q. tandis que les unités centrales se situent plus près du sommet stratégique.

Dans ce contexte, les décisions sont elles-mêmes hiérarchisées. Au sommet de la pyramide, se trouvent les décisions stratégiques liées à la gouverne de l'organisation tandis que les contrôles de gestion donnent lieu à des décisions liées à l'organisation du travail. Enfin les décisions d'opération répondent aux besoins de la clientèle.

Dans la figure "B" (page 47) qui s'inspire du modèle hiérarchisé de Katz et Rosenzweig, (1979: 358),

nous illustrons le fonctionnement de la représentation des diverses instances aux niveaux local, régional et central.

Dans la perspective "réseau", gérer la participation, c'est d'abord faire fonctionner les réseaux, "faire participer les hommes à l'information, à l'élaboration des décisions dans le cadre de leurs fonctions et à l'organisation dans le cadre de politiques générales" (Diverrez, 1971: 53). Cette participation peut être directe, c'est-à-dire personnelle et immédiate comme c'est le cas lorsque le directeur d'école consulte l'ensemble du personnel en assemblée générale. Il s'agit ici de démocratie de participation. Elle peut aussi être indirecte, c'est-à-dire via des représentants élus par un groupe comme c'est le cas d'un comité d'école (démocratie de représentation).

Gérer la participation, c'est aussi créer des conditions favorables à la participation. Comme "ce sont les attitudes et les comportements des administrateurs qui déterminent les conditions nécessaires au succès de la participation" (Ethier, 1977: 31), le gestionnaire devra d'abord travailler

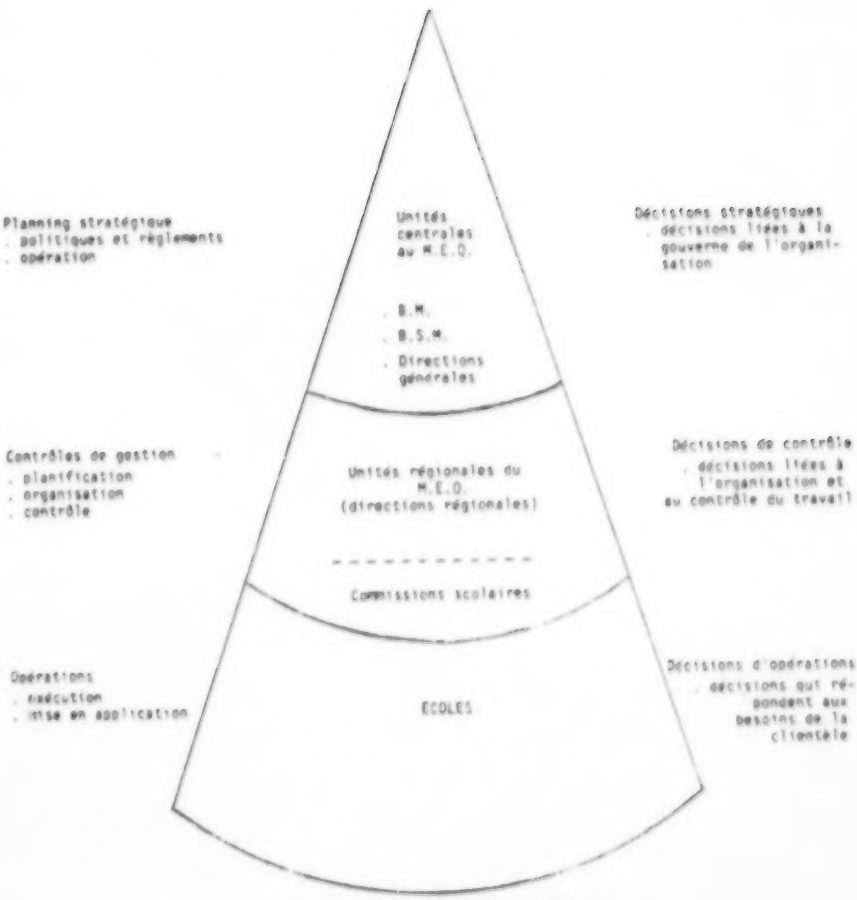


FIGURE 8: Modèle de gestion hiérarchisé

(Source: Katz et Rosenzweig, 1979: 358)

sur lui-même, sur sa propre croissance personnelle sans laquelle le développement organisationnel risquera d'être ralenti. C'est ce que nous appellerons le théorème d'équivalence entre le développement personnel (le devenir "être") et le développement organisationnel (l'agir); la croissance de l'organisation passe par la croissance des personnes qui la composent: "On y gagne et il est souhaitable d'intégrer les partenaires dans la démarche consistant à fixer les limites, les règles du jeu, les modalités selon lesquelles s'effectuera cette même intégration". (Argyris, 1974: 155).

Faire des choix et faire en sorte que toutes les ressources de l'organisation concourent à atteindre les objectifs préétablis, n'est-ce pas justement gérer?

4.3 Clarification des éléments du processus décisionnel

Selon Ethier (1977: 2), **"décider"**, c'est "faire des choix parmi plusieurs alternatives". Que recouvre cette notion? Quelles sont les étapes du processus décisionnel? Quels sont les principaux types de décision? C'est ce que nous verrons dans cette section du rapport.

4.3.1 Notion de prise de décision

La notion de décision s'alimente à plusieurs autres concepts dont les concepts de fins, de priorités et de résultats. La décision implique plusieurs facultés: l'intelligence qui juge et la volonté qui choisit parmi des alternatives. Freund (1973: 268) parle de "l'arrêt d'une volonté qui détermine ce qu'il faut faire". Gournay (1966: 255) parle d'un "choix délibéré entre plusieurs lignes de conduites possibles tendant à atteindre un ou plusieurs buts et suivi d'effets". Simon (1980:111) ajoute en précisant que "L'organisation est une structure de décideurs réunis par un réseau complexe de canaux de communication, chacun d'eux ayant son propre système de valeurs, ses propres objectifs tant personnels qu'organisationnels, recevant et émettant de l'information et oeuvrant à l'intérieur d'un cadre politique spécifique".

4.3.2 Étapes du processus décisionnel

Le **processus décisionnel** est "une procédure de recherche de données au bout de laquelle une option sur une possibilité de deux ou plusieurs apparait comme le moyen le plus rationnel pour atteindre une fin". (Rapport COGES, 1975: 28).

Les auteurs consultés reconnaissent généralement trois étapes ou séries d'action interreliées dans le processus décisionnel: la prise de conscience d'un problème; l'identification des causes, des alternatives de solution et de leurs implications; la prise de la décision. Simon (145) ajoute deux étapes subséquentes: la surveillance de l'exécution de la décision et le contrôle de la mise en application de la décision. Il est intéressant de noter que Simon décrit les trois premières étapes en termes d'activités de renseignements, de conception et de sélection, les deux dernières étant pour lui des activités de constatation.

Dans son livre "Structure et dynamique des organisations", Mintzberg (1982) s'inspire du modèle de Patèrson pour décrire le processus décisionnel sous la forme d'une suite, d'un continuum de cinq étapes telles qu'illustrées dans la figure D page 54. Depuis le stimulus initial d'une situation:

1. recueillir des informations pour les faire passer au décideur;

2. traiter cette information pour présenter au décideur des conseils sur la conduite à tenir;

3. procéder au choix, c'est-à-dire déterminer ce qu'on a l'intention de faire;

4. autoriser le choix;

5. réaliser; c'est-à-dire exécuter ce qui a été décidé et autorisé;

jusqu'au passage à l'action.

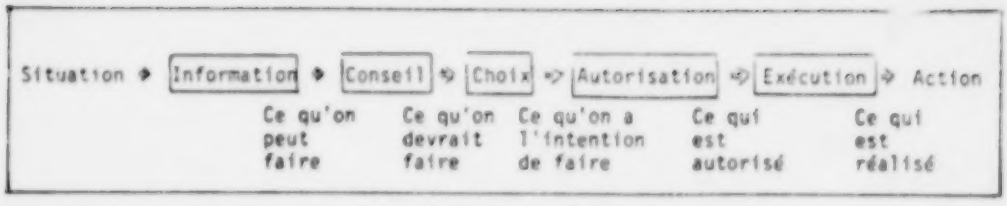


FIGURE C : Continuum sur le processus de décision

(Source: Parterson, 1969: 150; Mintzberg, 1982: 179)

De nos jours, la complexité des problèmes exige un cadre décisionnel clair, une collaboration dans la recherche de solutions: "le gestionnaire d'aujourd'hui ne peut pas, seul, être créateur de façon permanente: il doit puiser chez les gens avec qui il compose" (Filiatraut, 1974: 41). Cette forme de gestion participative s'applique très bien dans le contexte du projet d'intervention.

Mais, par quels moyens pouvons-nous obtenir cette collaboration? Les stratégies de l'administration publique développées dans les prochaines pages nous aideront à préciser, à "prioriser" certains moyens ou attitudes.

Mis en relation avec les étapes du processus administratif appliquées en administration publique selon (Bellavance, 1983), à savoir: l'élaboration d'une décision, d'une politique, d'un programme; son adoption; son implantation; sa gestion; son évaluation; nous constatons des différences entre le processus décisionnel et le processus administratif. La figure C, page 52, montre bien que le processus administratif est plus axé sur l'organisation de la démarche à suivre que sur le processus décisionnel qui est davantage orienté sur la réflexion, sur la conception et sur la logistique.

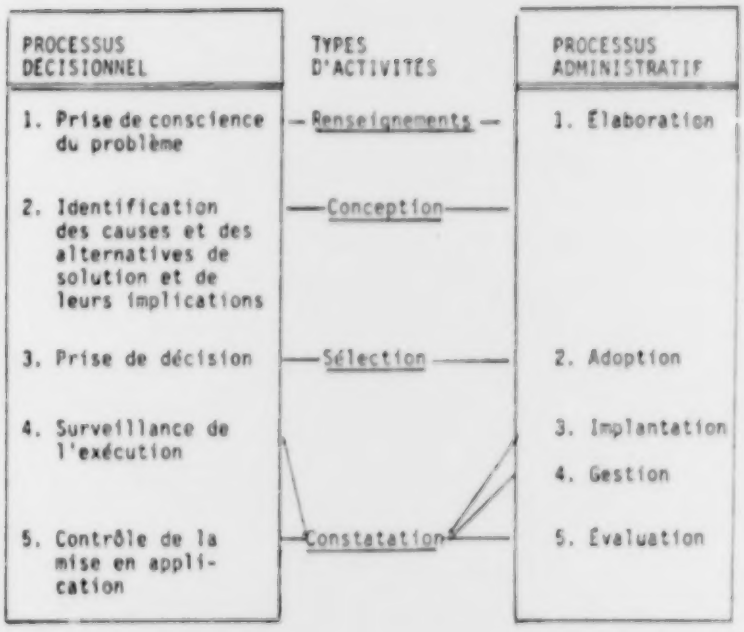


Figure D : Processus décisionnel et processus administratif intégrés aux activités communes

(Sources: Rapport COGES, 1975, Simon 1980; Bellavance 1983)

4.3.3 Types de décision

Plusieurs auteurs ont présenté une typologie des décisions.

Simon (1960) parle de décisions de planification, de pilotage et de régulation. Antony (1965) distingue les niveaux de décision: stratégique, tactique et opérationnel. Ansoff (1965) & Bareyre (1973) parlent de décisions stratégiques,

logistiques, opérationnelles et tactiques. Mintzberg (1982) distingue les niveaux stratégique, managérial et opératoire.

Les quatre catégories de décision de Ansoff (1965) et Bareyre (1973) nous semblent plus immédiatement pertinentes au partage des pouvoirs et responsabilités propres à l'école, à la commission scolaire et au ministère de l'Éducation. C'est ce que nous tenterons de développer dans cette étude.

1. Les décisions stratégiques sont définies comme l'identification des valeurs, des orientations, des objectifs et des priorités pour déterminer les politiques de l'organisation;

2. Les décisions logistiques concernent la mise en oeuvre des politiques par l'élaboration des plans d'action et par l'allocation des ressources;

3. les décisions opérationnelles concernent la mise en oeuvre des opérations et les projets nécessaires à l'atteinte des objectifs poursuivis, à la production des activités et des services à offrir;

4. Les décisions tactiques sont celles qui déterminent l'utilisation des moyens, des procédures et des mécanismes de contrôle et d'évaluation appropriés.

4.4 Concepts de décentralisation, déconcentration administrative et centralisation

Le but visé par la commission scolaire mandataire de ce projet d'intervention est d'obtenir une description du comment elle pourrait être associée aux décisions que le ministre de l'Éducation est amené à prendre à l'intérieur des fonctions essentielles du ministère de l'Éducation du Québec. Pour cela, il faut être en mesure de choisir les moyens, les stratégies appropriées et connaître la marge de manoeuvre de la commission scolaire ainsi que les pouvoirs et les responsabilités de ses partenaires.

Bref, cette connaissance du cadre d'intervention du décideur implique une certaine connaissance des concepts de décentralisation, de déconcentration et de centralisation des intervenants.

Pour nous, la stratégie de l'administration publique c'est particulièrement la marge de manoeuvre qu'une administration publique possède entre la distribution et la conservation

du pouvoir de ses responsabilités et de ses activités. Autrement dit, les choix à prendre entre décentraliser, déconcentrer administrativement et centraliser.

Dans les textes d'organismes scolaires que nous avons lus sur la décentralisation scolaire, nous y retrouvons généralement que:

- la période de 1960 à 1972 fut une période de centralisation du réseau P.P.S. Pensons à cet effet à la loi 27 de 1972 sur le regroupement des commissions scolaires, passage d'au-delà de 1000 commissions scolaires à environ 250;
- celle de 1972 à nos jours se voulait une étape vers une "décentralisation vigoureuse" en vue de "fournir un cadre approprié au dynamisme local et régional", pour "réclamer la responsabilité aux citoyens par une plus grande participation".

Rappelons, à titre d'exemple, certains gestes concrets des élus pour activer la décentralisation: la loi 125 sur l'aménagement du territoire; la loi 30 sur la participation des parents; la loi 71 sur les conseils d'orientation, le rôle des directeurs d'écoles et les responsabilités de commissions scolaires; la loi 57 sur le financement des municipalités et des commissions scolaires, etc.

Par ailleurs, de ces lectures ressortent fréquemment les

opinions sur la "confusion des rôles et des responsabilités du ministère et des commissions scolaires", "normalisation poussée en matière de revenus, de dépenses, d'activités éducatives, de gestion des ressources matérielles laquelle laisse peu de place aux décisions locales". De plus, la "centralisation des conventions collectives rend difficile l'adaptation des ressources humaines aux exigences du milieu, à "l'insuffisance d'orientations en terme d'objectifs de formation".

Peut-on affirmer que le législateur a su faciliter le processus "participatif" chez les partenaires?

La résistance au changement est grande. En somme depuis vingt (20) ans, deux tendances importantes semblent avoir marqué les interventions publiques: le mouvement de centralisation, de déconcentration administrative et de décentralisation, et la bureaucratisation.

Il fallait donc revoir les processus décisionnels, le contenu de la règlementation et les procédures utilisées. Cette lourde tâche est entreprise parallèlement et conjointement avec la mise en oeuvre de la décentralisation.

Dans le Livre vert de 1977, "L'enseignement primaire et secondaire au Québec", l'ambiguïté demeurait. On proposait comme remèdes, de décentraliser vers les commissions

scolaires et surtout de décentraliser vers l'école. On s'interrogeait sur la forme d'organisation qui pourrait faire participer davantage les agents de chacun des niveaux aux prises de décisions qui les concernent. On voulait développer le sens des responsabilités et assurer une meilleure concertation et coordination des efforts des divers partenaires du réseau P.P.S. On s'interrogeait sur les structures à proposer.

Dans le texte de présentation du Livre orange de 1979 "L'école québécoise: énoncé de politique et plan d'action", page 13, monsieur Jacques-Yvan Morin écrit:

> "Nous sommes, en outre, redevables de cet énoncé de politique avant tout à ceux qui vivent le quotidien de l'école. Les mesures que préconise ce document veulent traduire le plus fidèlement possible leur réflexion, leur expérience et l'espoir qu'ils mettent dans le renouveau de l'éducation. L'amour des enfants et la conscience professionnelle qui ont dicté leurs recommandations nous persuadent que nous ne nous sommes pas mépris en nous en inspirant pour définir une politique. Il nous faudra en tout état de cause compter sur leur collaboration au moment de procéder sur le terrain à ce renouvellement de l'école qu'ils appellent de leurs voeux.
>
> Le gouvernement a estimé qu'il était devenu nécessaire d'exposer à larges traits dans ce plan d'action les objectifs du renouveau scolaire ainsi que les mesures connexes touchant la pédagogie et la participation des agents de

l'éducation. Nous y avons délibérément passé sous silence certaines questions, notamment d'ordre administratif, qui ont fait l'objet des travaux de la Conférence Québec-Commissions scolaires le mois dernier. Dans la foulée de cette rencontre, nous poursuivrons, de concert avec les commissions, l'examen des modalités permettant de leur rendre une véritable autonomie de gestion et d'assurer entre elles et le ministère de l'Éducation un partage plus précis des responsabilités.

Ainsi se trouveront réunies les conditions pédagogiques, administratives et financières de la relance souhaitée. Il restera beaucoup à faire, cependant, pour transformer l'école en un réseau de rapports étroits et chaleureux unissant élèves, parents, maîtres et administrateurs, faute de quoi cette école ne saurait être au mieux qu'une usine de connaissance".

Qu'en est-il sorti de cette conférence Québec - commissions scolaires à laquelle faisait allusion le ministre Jacques-Yvan Morin?

Les intentions du gouvernement sur la décentralisation à cette période peuvent être résumées par trois éléments de la proposition gouvernementale contenus dans ce Livre blanc sur la décentralisation de décembre 1977:

1. Pour que l'aménagement de notre territoire soit harmonieux, le moins coûteux possible et le plus à la convenance de tous et chacun, il va falloir

s'accorder des moments de réflexion, de discussion, jusqu'à en arriver à des fonctions décentralisées à partir de certains ministères et organismes gouvernementaux.

2. Les objectifs proposés ne seront pas atteints du seul fait de mettre en place un organisme composé d'élus et de représentants municipaux sur un territoire donné. L'important est de mettre en place les conditions nécessaires à la réalisation de ces changements.

3. Le développement du sens des responsabilités et la participation des citoyens n'arrivera pas du jour au lendemain comme une sorte de génération spontanée. Il faudra une évaluation dans le temps. Essentiellement, le gouvernement reconnaîtra une période de six ans (1979-1986) pour le rodage des institutions.

Il y a eu une relance au mouvement de décentralisation en juin 1982 lorsque le gouvernement a présenté le Livre blanc "Une école communautaire et responsable" pour donner suite au Livre orange de 1979. Dans ce dernier il nous parle d'une nouvelle étape à franchir, des problèmes à résoudre

et des attentes à satisfaire, de revalorisation et de responsabilisation de l'école, d'aménagements nouveaux entre l'école, la commission scolaire et le ministère de l'Éducation, d'une année d'échange et de décision, d'une année de mise en oeuvre.

Puis suivit en 1983, le projet de loi 40, "Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public" qui se veut une réforme plus socio-pédagogique qu'administrative. Chaque milieu-école, chaque communauté sera formée autour de l'école avec tous les pouvoirs pour réaliser un projet éducatif et offrir des services à la communauté desservie. L'école sera gérée par un conseil d'école. La commission scolaire répartira les services éducatifs entre les écoles de son territoire. Le ministère de l'Éducation et le gouvernement définiront les grands encadrements régionaux et nationaux. De plus, ce projet de loi vise la réduction du nombre de commissions scolaires et l'intégration du primaire et du secondaire sous une même autorité.

Ce projet de loi définit le statut et le mode de fonctionnement des écoles et des commissions scolaires ainsi que leurs rapports avec le ministre de l'éducation et le gouvernement.

Ce projet de loi 40 établit que l'école est un lien complémentaire à la famille et donne un plus grand pouvoir aux enseignants (définisseurs d'objectifs et d'orientations dans le cadre de l'école).

La commission scolaire assume des fonctions de planification, de coordination locale, de contrôle et de gestion des services communs des ressources humaines, matérielles et financières.

Le M.E.Q. central détermine les encadrements régionaux et nationaux (politiques, règlements, conventions collectives, permis et établissement de la scolarité des enseignants, etc.) tandis que le M.E.Q. régional demeure une unité administrative déconcentrée du ministère. C'est à peu près le statu quo c'est-à-dire, l'unité régionale transmet de l'information, facilite l'échange d'expertises entre les commissions scolaires, aide les écoles à appliquer le régime pédagogique et à implanter les programmes d'études, etc.

Dans le projet de loi 40, les pouvoirs et les responsabilités sont répartis entre quatre (4) domaines d'activités: la gestion de la pédagogie: le ministère de l'Éducation définit les régimes pédagogiques et les

programmes d'étude et la commission scolaire fournit le soutien aux écoles; la gestion des ressources humaines: le ministère de l'Éducation intervient en négociant ou en définissant nationalement les dispositions constituant des conventions ou des politiques administratives ou salariales. La commission scolaire demeure l'employeur (assure la gestion et l'application des politiques du personnel, répartit les effectifs des écoles): l'école établit son plan d'effectifs et ses besoins en perfectionnement; la gestion des ressources matérielles et financières: le ministère de l'Éducation élabore les règles de répartition des ressources subventionnées, les taxes scolaires servent à payer les priorités locales. On parle peu du quatrième domaine d'activités, la gestion des services à la clientèle et à la communauté.

Henry Mintzberg dans son volume "Structure et dynamique des organisations", au chapitre 11 (1982: pp 173 à 203) nous parle de cette marge de manoeuvre de l'administration publique. Il a conçu un système de prise de décision qui répond très bien aux besoins d'éclaircissements de notre recherche sur la distribution ou la conservation des pouvoirs décisionnels et des responsabilités dans le réseau scolaire P.P.S. Il étudie les concepts de "centralisation"

et de "décentralisation" en terme de "pouvoir sur les décisions prises dans l'organisation" et de déconcentration administrative en terme de "dispersion physique des activités". Pour lui, "une structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation et décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre plusieurs personnes".

L'utilisation de cette marge de manoeuvre décrite dans ces concepts implique la connaissance:

1. des besoins généraux de l'organisation: objectifs à atteindre et missions à accomplir;
2. des besoins spécifiques: tâches à faire, activités de l'organisation;
3. des tâches réparties en postes de travail ou en unités de travail, selon le degré de spécialisation et de formalisation désirée et du type de formation et de socialisation nécessaire pour le poste ou l'unité de travail;
4. de la superstructure (système d'autorité formelle): distribution des pouvoirs de décision à l'intérieur de l'organisation (établissement de la hiérarchie du bas vers le haut);
5. des liens latéraux (établissement de la techno-structure et du personnel de soutien).

Les relations entre ces cinq paramètres sont de nature réciproque, non séquentielle. Ces derniers forment un système intégré dans lequel chacun est lié aux autres.

Selon cet auteur ce qui fait que l'on centralise ou décentralise dans une organisation, c'est soit le besoin de coordination ou le besoin de distribution du travail. Le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions, c'est la centralisation; pour comprendre toutes les décisions, c'est la décentralisation. Car comment, par exemple, un gestionnaire de service pourrait-il comprendre toutes les décisions relatives aux dossiers de quarante professionnels-les?

Alors, pourquoi décentraliser dans une organisation?

1. parce qu'un seul centre, un seul cerveau, ne peut comprendre toutes les dé ions. Avoir le pouvoir de décider ne confère ni l'information ni la capacité nécessaire à la prise de décision. Les pouvoirs de décision devraient être dévolus à ceux qui possèdent la connaissance, qui peuvent comprendre et analyser la situation et y répondre intelligemment.

2. Pour répondre rapidement aux conditions et aux besoins locaux.
3. Parce que c'est un moyen de motivation. Les personnes créatives et intelligentes ont besoin d'une marge de manoeuvre.

Les concepts "centralisation" et "décentralisation" doivent être traités comme les extrémités d'un continuum.

Mintzberg (1982: pp 179 à 203) utilise le terme "décentralisation" de trois façons fondamentalement différentes:

1. dispersion des pouvoirs décisionnels du sommet stratégique vers le bas de la ligne hiérarchique: décentralisation verticale (ici l'accent est mis sur le côté formel du pouvoir: prendre les décisions et les autoriser);
2. dispersion des pouvoirs décisionnels à des personnes situées en dehors de la ligne hiérarchique (pouvoir vers les "analystes" et les "fonctionnels" de support logistique): décentralisation horizontale (l'accent est mis sur le côté informel: conseiller, exécuter).

3. dispersion physique des services en unités plus proches des utilisateurs (dispersion physique des activités): déconcentration administrative.

Comme nous l'avons vu à la figure C, page 52, le pouvoir d'un individu est déterminé par l'influence qu'il a sur les diverses étapes du processus décisionnel. Son pouvoir est à son maximum lorsque l'individu contrôle toutes les étapes: il recueille ses propres informations; les analyse lui-même, choisit, n'a pas besoin d'autorisation; puis exécute lui-même sa propre décision. Le processus de décision est alors totalement centralisé. Mais, à mesure que d'autres personnes interviennent dans ces étapes, cet individu perd du pouvoir, et le processus de décision devient décentralisé.

4.5 Synthèse du cadre théorique et liens avec l'objectif du projet d'intervention

Le cadre théorique qui précède constitue la première banque de données dont nous nous sommes inspiré pour préparer la consultation et pour encadrer le modèle participatif.

Dans ce cadre théorique, nous avons tenté de cerner les principaux éléments se rapportant au "partnership" en

éducation, tels que mentionnés à la page 33. Ces éléments devront nous aider à concevoir le cadre du modèle de participation des partenaires au processus décisionnel relatif aux grands domaines d'activités de chacun des partenaires du réseau P.P.S., tel que décrits à la page 21. Nous tenterons de déterminer si dans la consultation on retrouve ces conditions essentielles au "partnership".

Depuis plusieurs années déjà le milieu de l'éducation préscolaire, primaire et secondaire à travers ses agents, a clairement fait sentir au ministère de l'Education certaines incohérences quant aux structures décisionnelles, aux mécanismes de fonctionnement, aux fonctions, à la participation, aux rôles qu'on veut leur faire jouer. A titre d'exemples les délais dans la prise de décision faussent tout le mécanisme de planification; le contrôle centré sur les ressources et les activités amène les agents d'exécution à se préoccuper davantage des moyens que des objectifs, de sorte que trop souvent les résultats sont laissés pour compte; la hiérarchisation des tâches amène un mode de relation basé davantage sur le respect de l'autorité que sur le sens des responsabilités. Ces quelques éléments peuvent occasionner des frustrations facilement compréhensibles que la réforme présente ne peut ignorer.

Les partenaires du réseau P.P.S. se sont prêtés, au début avec enthousiasme au jeu de la participation. par la suite avec plus ou moins de conviction. Les événements ont régulièrement remis en cause le sens de ce phénomène. Pourtant le désir de participation semble demeurer vivant chez les agents d'éducation. Alors que plusieurs contestent l'efficacité du processus décisionnel au niveau ministériel, tout le monde veut en faire partie. La participation des agents du réseau P.P.S. aux décisions qui affectent leurs conditions de vie et la réalisation de leurs objectifs est un principe de management qui doit être consacré. Ils n'ont pas cessé de le revendiquer, nous croyons qu'il est important de situer la participation le plus près possible des niveaux de préoccupation, d'exécution. Ainsi, l'élève pour qui le réseau scolaire exite, est intéressé à faire valoir son point de vue et à voir défendre ses intérêts auprès du centre décisionnel par des agents susceptibles de satisfaire ses besoins.

Cette problématique de la réalité du réseau P.P.S. nous fait revoir l'importance de la compréhension des principaux éléments théoriques qui précèdent.

5. ANALYSE DES DONNÉES

5. ANALYSE DES DONNÉES

Nous tenterons en faisant l'analyse des données obtenues par la consultation et décrite dans ce chapitre, d'identifier les besoins de participation des partenaires, notamment ceux de la commission scolaire.

Pour ce faire, nous parlerons d'abord des regroupements des données pour simplifier la compréhension du lecteur. Nous analyserons par la suite les principales perceptions des partenaires envers le ministère de l'Éducation et leurs besoins de participation dans le réseau P.P.S., et nous énumérerons certains commentaires généraux que les participants nous mentionnaient lors des entrevues.

5.1 Regroupements des données

La première section de la grille d'entrevue traite de dix (10) attitudes. Pour faciliter l'analyse des données nous avons réalisé quatre regroupements de ces attitudes selon des critères d'affinités, d'équivalence, de similitude, de proximité et de recoupement.

Les attitudes ont ainsi été identifiées sous quatre (4) titres: le terme "égocentrique" a été retenu pour les atti-

tudes suivantes: expertise orgueilleuse et prétentieuse, auto-suffisance, autoritarisme et paternalisme; l'expression "éloigné de la clientèle" pour l'incompréhension des attentes du milieu, l'irrespect des partenaires locaux et l'insensibilité aux particularismes locaux; le terme "compliqué" pour le langage bureaucratique, compliqué, la lourdeur administrative et la paperasserie inutile; et l'attitude "incapacité de s'auto-évaluer" est devenue "incapable de s'auto-évaluer".

La seconde section de la grille d'entrevue compte 48 énoncés. De ces énoncés, quatre regroupements ont été réalisés. Ils correspondent aux quatre grands domaines d'activités de tout organisme scolaire: activités éducatives, activités en ressources humaines, activités en ressources matérielles et financières et activités reliées aux relations avec la clientèle (personne recourant à un service d'un organisme scolaire) et la communauté (population desservie sur un territoire donnée).

Les tableaux de l'annexe C (pages 193 à 207) présentent les données brutes classées selon les groupements ci-dessous:

- gestion des activités éducatives : énoncés 1 à 20
- gestion des ressources humaines : énoncés 21 à 27

- gestion des ressources matérielles et financières : énoncés 28 à 34 et 38 à 40
- gestion des relations avec la clientèle et la communauté : énoncés 35 à 37

Nous remarquons dans la deuxième section de la grille à l'annexe A (pages 176 à 182) que parmi ces 40 énoncés, trois ont des sous-énoncés, pour totaliser 48 énoncés.

Par rapport à chacun de ces domaines, nous avons traité de l'implication des agents, de leur volonté de participation, des modes d'influence privilégiés et des zones d'influence recherchées afin d'établir leurs besoins de participation et d'obtenir des intrants additionnels pour mieux clarifier leurs rôles respectifs dans le processus décisionnel du réseau P.P.S.

Nous voulions par la consultation, vérifier si notre connaissance de la problématique, à l'origine de ce projet d'intervention, était exacte. De plus, nous avons cherché à connaître l'opinion d'un certain nombre de représentants des principaux groupes impliqués sur les causes de cette problématique et les solutions possibles.

5.2 Analyse de la cueillette des données

5.2.1 Relations des agents d'éducation des plans local, régional et national dans le réseau P.P.S.

Comment est perçu le ministère de l'Éducation par les divers agents du réseau scolaire P.P.S.? Telle fut la première question posée aux diverses personnes consultées. La section 5.2.1.1 et 5.2.1.2 de ce chapitre présente une analyse des abstentions et des perceptions des agents du réseau P.P.S. sur les relations régionales et nationales. L'objectif visé est de vérifier comment les agents perçoivent les attitudes du M.E.Q. dans les transactions qu'ils ont avec celui-ci.

5.2.1.1 Relations régionales

Analysons les données de la première section de la grille d'entrevue traitant des relations régionales. Nous observerons en premier lieu les abstentions des participants, puis nous regarderons leurs perceptions sur leurs relations avec les unités régionales du ministère de l'Éducation.

A. Abstentions

Mentionnons d'abord qu'un grand nombre des 250 personnes consultées (3% à 82%) se sont abstenues de répondre à certaines questions de cette section de la grille. Ces personnes disaient ne pas avoir d'opinion claire en raison de rapports nuls ou peu fréquents avec le M.E.Q. régional. Ainsi, le nombre de questions sans réponses varie selon les agents comme on le voit au tableau 2, page 77.

Plan local

Les agents de l'école s'abstiennent proportionnellement aux relations qu'ils entretiennent avec les représentants régionaux du ministère de l'Éducation (de 12% à 63%). Les élèves, qui n'ont à peu près aucun rapport avec le M.E.Q. régional, sont ceux qui s'abstiennent le plus (63%). Ils sont suivis de près par les enseignants-es (52%) et les parents (47%) qui, sans avoir beaucoup de relations avec le M.E.Q. régional, en ont plus que les élèves et d'autre

TABLEAU 2 : ABSTENTION DES PERSONNES CONSULTÉES SUR LES ATTITUDES DES UNITÉS RÉGIONALES DU MEQ

AGENTS	n	nbre	nbre	Ab
A. ÉCOLE				
1. Élèves	33	18	21	63%
2. Parents	24	8	16	47%
3. Enseignants-es	36	19	24	52%
4. Adjoints-es	24	5	11	24%
5. Directeurs-trices	17	2	6	12%
B. COMMISSION SCOLAIRE				
1. Commissaires d'école	24	-0-	7	12%
2. Directeurs généraux	9	-0-	3	3%
3. Cadres de premier niveau des S.E.	13	-0-	3	14%
4. Cadres intermédiaires des S.E.	16	7	6	25%
C. MEQ				
1. Cadres d'unités régionales	6	1	3	63%
2. Professionnels-les d'unités régionales	20	5	8	25%
3. Cadres d'unités centrales	7	3	5	57%
4. Professionnels-les d'unités centrales	14	-0-	10	57%
D. GROUPES REPRÉSENTATIFS				
1. Représentants d'ass. prof., de l'Opp. cfq. et du C.S.E.	9	7	9	67%
2. Représentants de syndicats	8	5	7	76%

Légende :
n : nombre de personnes consultées
A : abstentions
F : fréquence
M : maximum
m : minimum
M : moyen

part, sont plus à même de donner une opinion du fait de leur maturité et de leur connaissance générale du système scolaire. Les adjoints-es et les directeurs-trices s'abstiennent peu (24% et 12% respectivement).

Les agents de la commission scolaire s'abstiennent faiblement (3% à 25%) à cause de la plus grande fréquence des rapports de leurs agents avec les unités régionales.

Plans régional et national

Parmi les agents du ministère de l'Éducation, les cadres des unités régionales ainsi que les cadres et les professionnels-les des unités centrales s'abstiennent fortement (51% à 63%). Cette attitude est étonnante de la part de cadres d'unités régionales puisque dans le cadre des fonctions qui leurs sont dévolues ils ont à établir des contacts soit directs ou soit par l'entremise de leurs personnels avec les divers agents du niveau régional.

Les abstentions des agents des unités centrales se situent entre 51% et 57%. Est-ce le reflet d'un manque de contacts avec les agents locaux et régionaux? Est-ce le fait d'une rétroinformation faible de ces agents? Ou, est-ce la non considération des préoccupations de ces agents par les agents des unités centrales?

Il est intéressant de noter que les professionnels-les des unités régionales s'abstiennent faiblement (25%). Ceci peut s'expliquer par leurs contacts directs et fréquents avec les représentants des établis-

sements du milieu et des commissions scolaires, ils sont en meilleure situation de percevoir les attentes de ces derniers.

Les représentants de groupes d'influence nationaux s'abstiennent fortement (76% à 82%), ce qui est conforme à la réalité puisqu'il y a presque absence totale de rapports entre eux et les agents des unités régionales.

B. Perceptions des agents

Plan local

Les agents de l'école perçoivent les unités régionales comme compliquées (37%) et éloignées de la clientèle (31%). Le tableau 3, page 80, illustre ce constat.

Le résultat des opinions exprimées par l'ensemble des agents de la commission scolaire démontre que les unités régionales sont principalement perçues comme compliquées (57%), tel qu'on le voit au tableau 4, page 80.

TABLEAU 3 : PERCEPTION DES UNITÉS RÉGIONALES DU MEQ PAR LES 124 AGENTS DE L'ÉCOLE CONSULTÉS

ATTITUDES / AGENTS	EGOCENTRIQUE	ÉLOIGNÉ DE LA CLIENTÈLE	COMPLIQUÉ	INCAPABLE DE S'AUTO-ÉVALUER
1. Élèves	13%	14%	14%	12%
2. Parents	17%	31%	12%	13%
3. Enseignants-es	27%	41%	33%	19%
4. Adjoints-es	45%	43%	54%	33%
5. Directeurs-trices	10%	22%	52%	8%
ENSEMBLE DES 124 AGENTS DE L'ÉCOLE CONSULTÉS	23%	31%	31%	19%

TABLEAU 4 : PERCEPTION DES UNITÉS RÉGIONALES DU MEQ PAR LES 59 AGENTS DES COMMISSIONS SCOLAIRES CONSULTÉS

ATTITUDES / AGENTS	EGOCENTRIQUE	ÉLOIGNÉ DE LA CLIENTÈLE	COMPLIQUÉ	INCAPABLE DE S'AUTO-ÉVALUER
1. Commissaires d'école	43%	57%	75%	54%
2. Directeurs généraux	44%	56%	74%	33%
3. Cadres de premier niveau des Services éducatifs	23%	22%	35%	22%
4. Cadres intermédiaires des Services éducatifs	9%	12%	41%	25%
ENSEMBLE DES 59 AGENTS DES COMMISSIONS SCOLAIRES CONSULTÉS	31%	38%	57%	37%

Plans régional et national

Le tableau 5, page 82, présente les perceptions des agents du ministère de l'Éducation sur les unités régionales. Nous constatons que ces agents conçoivent que leur gestion est compliquée (38%) et qu'il est difficile de s'auto-évaluer (36%).

Les représentants de groupes d'influence nationaux, nous l'avons vu, n'ont pratiquement pas de rapports avec les directions régionales. Leurs perceptions rapportées au tableau 6, page 82, nous semblent peu significatives puisque leurs relations sont presque exclusivement avec le M.E.Q. central.

Si l'on considère les données de l'ensemble des 250 agents consultés et indiqués au tableau 7 de la page 84, nous constatons que la complexité administrative ressort comme le grief principal fait aux unités régionales (38%). Nous voyons de plus que les principales remarques qui leurs sont adressées sont davantage axées sur la gestion que sur les relations humaines.

TABLEAU 5 : PERCEPTION DES UNITÉS RÉGIONALES DU MEQ PAR LES 41 AGENTS DU MEQ CONSULTÉS

ATTITUDES / AGENTS	EGOCENTRIQUE	ÉLOIGNÉ DE LA CLIENTÈLE	COMPLIQUÉ	INCAPABLE DE S'AUTO-ÉVALUER
1. Cadres d'unités régionales	19%	17%	38%	52%
2. Professionnels d'unités régionales	12%	20%	45%	30%
3. Cadres d'unités centrales	4%	12%	36%	45%
4. Professionnels d'unités centrales	13%	31%	29%	36%
ENSEMBLE DES 41 AGENTS DU MEQ CONSULTÉS	11%	21%	32%	36%

TABLEAU 6 : PERCEPTION DES UNITÉS RÉGIONALES DU MEQ PAR LES 17 AGENTS DES GROUPES REPRÉSENTATIFS CONSULTÉS

ATTITUDES / AGENTS	EGOCENTRIQUE	ÉLOIGNÉ DE LA CLIENTÈLE	COMPLIQUÉ	INCAPABLE DE S'AUTO-ÉVALUER
1. Représentants d'ass. prof., de l'Ord. des, du C.S.E.	3%	11%	11%	6%
2. Représentants de syndicats	6%	0%	18%	13%
ENSEMBLE DES 17 AGENTS DES GROUPES REPRÉSENTATIFS CONSULTÉS	4%	10%	12%	6%

5.2.1.2 Relations nationales

Analysons les données de la première section de la grille d'entrevue traitant des relations nationales. Nous observerons d'abord les abstentions des participants puis nous regarderons leurs perceptions sur leurs relations avec les unités centrales du ministère de l'Education.

Une bonne proportion des 250 personnes consultées (9% à 65%) se sont abstenues de répondre à certaines questions de cette section de la grille. Le tableau 8 de la page 84 illustre ces observations.

A. Abstentions

Plan local

Les agents de l'école sont ceux qui s'abstiennent le plus (22% à 65%) compte tenu de la rareté des rapports de ces agents avec les unités centrales.

TABLEAU 7 : PERCEPTION DES UNITÉS RÉGIONALES DU MEQ PAR LES 252 AGENTS CONSULTÉS

ATTITUDES / AGENTS	EGOCENTRIQUE	ÉLOIGNÉ DE LA CLIENTÈLE	COMPLIQUÉ	INCAPABLE DE S'AUTO-ÉVALUER
1. École	23%	31%	37%	14%
2. Commission scolaire	31%	30%	57%	37%
3. Ministère de l'Éducation	11%	27%	38%	36%
4. Autres groupes représentatifs	4%	10%	12%	6%
ENSEMBLE DES 250 AGENTS CONSULTÉS	23%	28%	38%	25%

TABLEAU [illegible] : ABSTENTION DES PERSONNES CONSULTÉES SUR LES ATTITUDES DES UNITÉS CENTRALES DU MEQ

AGENTS	n	mĀ	MĀ	Ā%
A. ÉCOLE				
1. Élèves	33	18	23	65%
2. Parents	24	5	13	40%
3. Enseignants-es	36	10	22	43%
4. Adjoints-es	24	5	11	36%
5. Directeurs-trices	12	1	6	22%
B. COMMISSION SCOLAIRE				
1. Commissaires d'école	24	2	8	22%
2. Directeurs généraux	9	-0-	3	9%
3. Cadres de premier niveau des S.E.	10	-0-	4	21%
4. Cadres intermédiaires des S.E.	16	3	8	34%
C. MEQ				
1. Cadres d'unités régionales	4	-0-	2	30%
2. Professionnels-les d'unités régionales	20	2	6	22%
3. Cadres d'unités centrales	7	-0-	3	19%
4. Professionnels-les d'unités centrales	14	2	7	19%
D. GROUPES REPRÉSENTATIFS				
1. Représentants d'ass. prof., de l'Opp. off. et du C.S.E.	9	-0-	4	20%
2. Représentants de syndicats	8	1	4	38%

Légende:

n : nombre
Ā : abstentions
m : minimum
M : maximum
M̄ : moyen

À l'inverse, les agents de la commission scolaire sont ceux qui s'abstiennent le moins (9% à 34%), ce qui est conforme à la réalité, puisque ces agents ont de nombreux rapports avec les agents des unités centrales.

Plans régional et national

Les agents du ministère de l'Éducation se sont peu abstenus (19% à 30%). Il en est de même pour les représentants des groupes d'influence (20% à 30%).

Le tableau 9, page 87, compare les abstentions selon qu'il agisse des unités régionales ou des unités centrales. Nous voyons nettement une différence de comportement chez plusieurs agents entre ces deux instances.

Les élèves, parents et enseignants se comportent à peu près de la même manière qu'avec les unités régionales. Parents et enseignants s'abstenaient moins quand il était question des unités centrales. Peut-être connaissent-ils mieux les unités centrales qui reçoivent plus de couverture publique que les unités régionales?

Les cadres des écoles et les agents des commissions scolaires, quant à eux, se sont prononcés davantage sur les unités régionales que sur les unités centrales. La fréquence de leurs rapports explique ce phénomène. La même explication sous-tend la même attitude chez les représentants des groupes d'influence.

Là où l'écart est le plus significatif, c'est au niveau du comportement des agents du ministère eux-mêmes. L'abstention est beaucoup plus forte pour les unités régionales (25% à 63%) que pour les unités centrales (19% à 30%). Plusieurs personnes consultées expliquent cela par la situation de dépendance des unités régionales en regard des unités centrales. Il faut aussi noter que la régionalisation au ministère de l'Education est encore aujourd'hui un mouvement de déconcentration administrative qui doit constamment prouver sa viabilité et sa valeur auprès des hautes instances centrales; il s'ensuit que les rapports demeurent davantage de type "hiérarchique" que de type "réseau".

TABLEAU 9 : COMPARAISON DES ABSTENTIONS DES PERSONNES CONSULTÉES SELON QU'IL S'AGIT DES UNITÉS RÉGIONALES OU DES UNITÉS CENTRALES DU MEQ

AGENTS	AB / U.R.	AB / U.C.
A. ÉCOLE		
1. Élèves	63%	65%
2. Parents	47%	40%
3. Enseignants-es	57%	43%
4. Adjoints-es	24%	36%
5. Directeurs-trices	12%	22%
B. COMMISSION SCOLAIRE		
1. Commissaires d'école	10%	22%
2. Directeurs généraux	3%	9%
3. Cadres de premier niveau des S.E.	14%	21%
4. Cadres intermédiaires des S.E.	25%	36%
C. MEQ		
1. Cadres d'unités régionales	63%	36%
2. Professionnels-les d'unités régionales	25%	22%
3. Cadres d'unités centrales	57%	19%
4. Professionnels-les d'unités centrales	51%	29%
D. GROUPES REPRÉSENTATIFS		
1. Représentants d'ass. prof., de l'Ens. cath. et du C.S.E.	82%	22%
2. Représentant de syndicats	76%	36%

Légende :
A : abstentions
B : taux
U.R : unités régionales
U.C : unités centrales

TABLEAU 10 : PERCEPTION DES UNITÉS CENTRALES DU MEQ PAR LES 129 AGENTS DE L'ÉCOLE CONSULTÉS

ATTITUDES / AGENTS	EGOCENTRIQUE	ÉLOIGNÉ DE LA CLIENTÈLE	COMPLIQUÉ	INCAPABLE DE S'AUTO-ÉVALUER
1. Élèves	9%	11%	22%	9%
2. Parents	36%	50%	58%	33%
3. Enseignants-es	41%	50%	57%	53%
4. Adjoints-es	60%	58%	60%	60%
5. Directeurs-trices	54%	69%	77%	75%
ENSEMBLE DES 129 AGENTS DE L'ÉCOLE CONSULTÉS	36%	43%	48%	29%

B. Perceptions des agents

Plan local

Sauf les élèves qui se sont abstenus massivement (65%) tous les autres agents de l'école sont très sévères à l'égard des unités centrales du ministère, comme nous le voyons au tableau 10, page 87; ils leurs adressent à peu près tous les reproches. En tête de liste vient la complexité administrative (57% à 71%), suivie de près par l'éloignement de la clientèle (50% à 69%). Viennent ensuite l'égocentrisme (36% à 54%) et l'incapacité de s'auto-évaluer (25% à 46%).

Selon la structure actuelle, ces agents communiquent généralement avec les unités centrales via la commission scolaire et quelquefois via les unités régionales. Ces dernières semblent être utilisées par les unités centrales davantage pour communiquer leurs propres attentes à la base que pour être véritablement à l'écoute attentive des besoins de ces derniers. Le flux de l'information nous apparaît donc disproportionné comme l'illustre la figure E, page 89. De plus, nous pouvons noter à chaque transfert d'informations, une filtration ou perte d'informations.

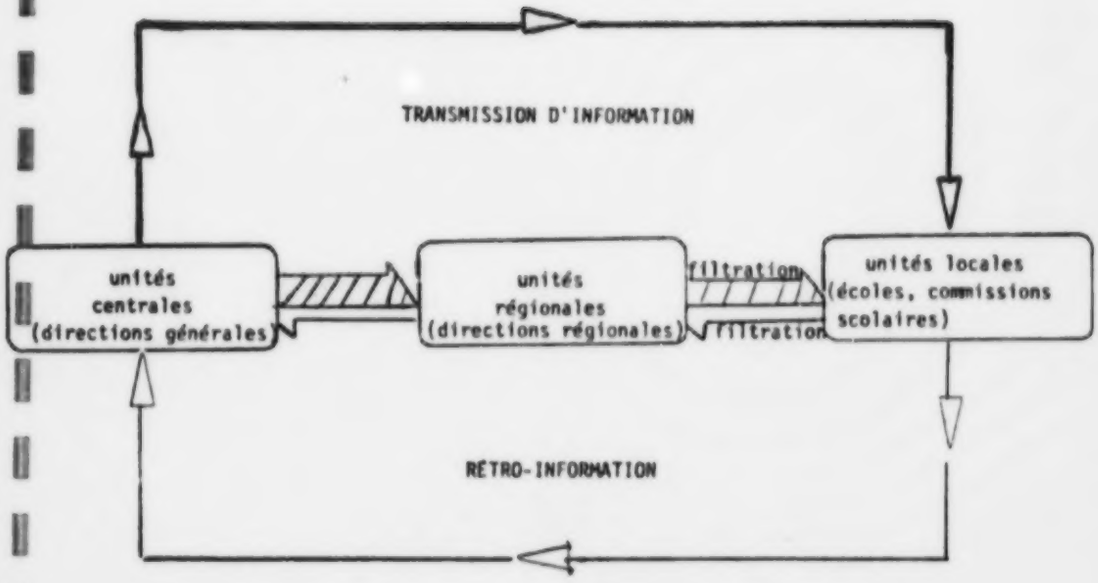


Figure E : Flux de l'information dans le réseau scolaire P.P.S..

Les agents du milieu, c'est-à-dire les agents des unités régionales et des unités locales, reçoivent une masse d'informations des unités centrales (partie hachurée), et le retour (rétroinformation) est très mince. Pourquoi? Est-ce un indicateur de "démission" des agents du milieu à rétro-informer les unités centrales via les unités régionales? Est-ce le peu d'écoute des partenaires entre eux? Sont-ce des défaillances dans les réseaux formels et informels de communication? Est-ce la non considération des informations des unités centrales par les agents locaux?

Il est étonnant de voir que même s'ils sont éloignés et n'ont peu ou pas de contacts avec les agents des unités centrales, ces agents de l'école reprochent quand même aux unités centrales la complexité administrative et l'égocentrisme. Est-ce par reflexe ou par référence au mythe bureaucratique?

Les perceptions des agents de la commission scolaire présentées au tableau 11, page 91, sont plus sévères envers les unités centrales qu'envers les unités régionales:

- complexité administrative (53% à 85%);
- éloignement de la clientèle (38% à 74%);

TABLEAU 11 : PERCEPTION DES UNITÉS CENTRALES DU MEC PAR LES 59 AGENTS DES COMMISSIONS SCOLAIRES CONSULTÉS

AGENTS \ ATTITUDES	EGOCENTRIQUE	ÉLOIGNÉ DE LA CLIENTÈLE	COMPLIQUÉ	INCAPABLE DE S'AUTO-ÉVALUER
1. Commissaires d'école	94%	69%	81%	50%
2. Directeurs généraux	47%	74%	77%	53%
3. Cadres de premier niveau des Services éducatifs	53%	67%	60%	40%
4. Cadres intermédiaires des Services éducatifs	33%	33%	53%	33%
ENSEMBLE DES 59 AGENTS DES COMMISSIONS SCOLAIRES CONSULTÉS	41%	61%	70%	42%

TABLEAU 12 : PERCEPTION DES UNITÉS CENTRALES DU MEC PAR LES 45 AGENTS DU MEC CONSULTÉS

AGENTS \ ATTITUDES	EGOCENTRIQUE	ÉLOIGNÉ DE LA CLIENTÈLE	COMPLIQUÉ	INCAPABLE DE S'AUTO-ÉVALUER
1. Cadres d'unités régionales	44%	78%	88%	50%
2. Professionnels d'unités régionales	25%	45%	60%	40%
3. Cadres d'unités centrales	21%	42%	86%	71%
4. Professionnels d'unités centrales	25%	63%	71%	71%
ENSEMBLE DES 45 AGENTS DU MEC CONSULTÉS	26%	46%	79%	56%

Cette réalité des agents de la commission scolaire percevant le M.E.Q. central comme étant éloigné nous apparaît normal parce que dans le schéma formel des communications et de la participation, c'est prévu ainsi; les commissions scolaires transigent généralement avec les unités régionales. Les attitudes "égocentriques" (33% à 59%) et "incapables de s'auto-évaluer" (33% à 50%) sont aussi significatives.

Plans régional et national

Les perceptions des agents du M.E.Q. sur les unités centrales, comme on le voit au tableau 12, page 91, sont très sévères: 73% voient les unités centrales comme compliquées; 46% les sentent éloignées de la clientèle; 26% les trouvent égocentriques; et 56% les estiment incapables de s'auto-évaluer. Les agents des unités centrales reconnaissent ou admettent le problème mais se disent incapables pour le moment d'y remédier. Est-ce la lourdeur de l'appareil bureaucratique ou est-ce la structure hiérarchique décisionnelle?

Il est à noter que l'ensemble des agents du ministère

de l'Éducation (ceux du régional et du central réunis) sont encore plus sévères envers leur propre organisme que tout autre partenaire dans trois des quatre attitudes de questionnement. Ils voient les unités centrales comme:

- compliqués (68% à 88%);
- incapables de s'auto-évaluer (40% à 71%);
- éloignées de la clientèle (43% à 58%)

Les représentants des groupes d'influence nationaux sont les seuls agents, comme on le voit au tableau 13, page 94, à faire ressortir l'attitude "éloignement de la clientèle" (41% à 67%). Étant de par leur nature même chargés de représenter la clientèle, ces agents semblent insatisfaits de leur cote d'écoute auprès des unités centrales. De plus, ils considèrent les unités centrales compliquées (44% à 56%).

En considérant l'ensemble des 250 agents présentés au tableau 14, page 94, nous constatons que la complexité administrative ressort partout (48% à 73%); l'éloignement de la clientèle suit (43% à 61%); l'incapacité de s'évaluer (24% à 56%); et l'égocentrisme (26% à 49%).

TABLEAU 15: PERCEPTION DES <u>UNITÉS CENTRALES</u> DU MEQ PAR LES 17 AGENTS DES <u>GROUPES REPRÉSENTATIFS</u> CONSULTÉS

ATTITUDES / AGENTS	EGOCENTRIQUE	ÉLOIGNÉ DE LA CLIENTÈLE	COMPLIQUÉ	INCAPABLE DE S'AUTO-ÉVALUER
1. *Représentants d'ass. prof., de l'Opp. off., du C.S.E.*	33%	61%	56%	22%
2. *Représentants de syndicats*	44%	67%	44%	25%
ENSEMBLE DES 17 AGENTS DES GROUPES REPRÉSENTATIFS CONSULTÉS	38%	53%	50%	24%

TABLEAU 16: PERCEPTION DES <u>UNITÉS CENTRALES</u> DU MEQ PAR LES <u>250 AGENTS</u> CONSULTÉS

ATTITUDES / AGENTS	EGOCENTRIQUE	ÉLOIGNÉ DE LA CLIENTÈLE	COMPLIQUÉ	INCAPABLE DE S'AUTO-ÉVALUER
1. *École*	34%	43%	48%	29%
2. *Commission scolaire*	49%	61%	70%	42%
3. *Ministère de l'Éducation*	26%	46%	73%	56%
4. *Autres groupes représentatifs*	38%	53%	50%	24%
ENSEMBLE DES 250 AGENTS CONSULTÉS	36%	49%	58%	36%

Tout comme pour les unités régionales, les faiblesses des unités centrales mentionnées semblent davantage organisationnelles que personnelles; bureaucratie et hiérarchie sont plus souvent remises en question que les individus eux-mêmes, malgré que 49% des agents des commissions scolaires trouvent les unités centrales égocentriques (soit beaucoup plus que pour les unités régionales: 31%).

5.2.2 Besoins de participation des divers partenaires dans le réseau P.P.S.

Comment voulez-vous être associés aux décisions que le ministère de l'Éducation est amené à prendre à l'intérieur des fonctions essentielles du ministère de l'Éducation du Québec? Dans quelle mesure voulez-vous participer dans le réseau P.P.S.? Voulez-vous vous impliquer? Voulez-vous être informés, être consultés, décider? En quoi voulez-vous influencer les décideurs politiques et administratifs du réseau scolaire? Par quel(s) moyen(s)? Telles furent les questions générales posées aux diverses personnes consultées et que nous tentons de faire ressortir à cette section du

chapitre, afin d'identifier les besoins de participation des divers partenaires du réseau P.P.S.

Pour obtenir des opinions et des commentaires à ces questions, nous nous sommes servis lors des entrevues, de la section 2 de la grille que nous trouvons à l'annexe A (page 172).

5.2.2.1 Implication des agents

De tous les agents consultés, de 68% à 77% se sentent concernés par les divers domaines d'activités comme nous l'indique le tableau 15 page 97; dans l'ordre, le domaine des activités éducatives a le plus grand attrait (77%), le domaine des relations avec la clientèle et la communauté (69%), le domaine des ressources matérielles et financières (69%) et le domaine des ressources humaines (68%).

Les directions d'école semblent les plus impliquées (97% à 100%) de tous les groupes d'agents consultés, peu importe le domaine d'activités.

TABLEAU 11 : PROPORTION DES 250 AGENTS CONSULTÉS QUI NE SE SENTENT PAS CONCERNÉS PAR LE DOMAINE D'ACTIVITÉS

AGENTS \ DOMAINES D'ACTIVITÉS	G.A.E.	G.R.H.	G.R.M.F.	G.R.C.C.
A. ÉCOLE				
1. Élèves	12%	32%	30%	21%
2. Parents	8%	15%	19%	15%
3. Enseignants-es	8%	26%	27%	27%
4. Adjoints-es	9%	9%	12%	12%
5. Directeurs-trices	3%	1%	3%	6%
B. COMMISSION SCOLAIRE				
1. Commissaires d'école	26%	27%	16%	19%
2. Directeurs généraux	11%	24%	6%	11%
3. Cadres de premier niveau des S.E.	30%	47%	47%	47%
4. Cadres intermédiaires des S.E.	25%	44%	38%	46%
C. MEQ				
1. Cadres d'unités régionales	16%	26%	20%	17%
2. Professionnels-les d'unités régionales	65%	66%	77%	78%
3. Cadres d'unités centrales	59%	70%	69%	71%
4. Professionnels-les d'unités centrales	59%	69%	79%	67%
D. GROUPES REPRÉSENTATIFS				
1. Représentants d'ass. prof., de l'Ord. ing. et du C.S.E.	57%	40%	34%	44%
2. Représentants de syndicats	15%	20%	24%	21%
ENSEMBLE DES 250 AGENTS CONSULTÉS	23%	32%	31%	31%

Légende :
G.A.E. : Gestion des activités éducatives
G.R.H. : Gestion des ressources humaines
G.R.M.F. : Gestion des ressources matérielles et financières
G.R.C.C. : Gestion des relations avec la clientèle et la communauté

La plupart des agents du ministère de l'Éducation nous traduisent quantitativement qu'ils semblent être les moins concernés par les quatre (4) grands domaines d'activités reliés aux fonctions essentielles du ministère.

5.2.2.2 Volonté de participation

Nous examinerons dans cette section dans quelle mesure les agents de la commission scolaire et du réseau P.P.S. veulent participer?

Plan local

Peu importe le domaine d'activités, les agents de l'école veulent s'impliquer dans un processus de co-décision comme nous le voyons au tableau 16 page 99. De ces agents consultés, 35% à 45% veulent "décider avec d'autres" et seulement 2% à 6% veulent "décider seuls". Même la volonté d'être consultés (20% à 30%) ou d'être informés (22% à 23%) dominent sur la volonté de "décider seul" (2% à 6%).

Il en est de même pour les agents de la commission scolaire. Ces derniers rejettent le mode de participation "décider seul" (0% à 2%) et avantagent un peu plus la décision avec les autres (11% à 33%), comme nous pouvons le constater au tableau 17 page 99.

TABLEAU 16 : VOLONTÉ DE PARTICIPATION DES 129 AGENTS DE L'ECOLE CONSULTÉS SELON LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

DOMAINES D'ACTIVITÉS / MODES DE PARTICIPATION	G.A.E.	G.R.H.	G.R.M.F.	G.R.C.C.
1. Etre informés	23%	23%	22%	22%
2. Etre consultés	30%	20%	26%	28%
3. Décider seul	5%	6%	2%	2%
4. Décider avec d'autres	45%	55%	39%	46%

TABLEAU 17 : VOLONTÉ DE PARTICIPATION DES 50 AGENTS DES COMMISSIONS SCOLAIRES CONSULTÉS SELON LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

DOMAINES D'ACTIVITÉS / MODES DE PARTICIPATION	G.A.E.	G.R.H.	G.R.M.F.	G.R.C.C.
1. Etre informés	36%	29%	22%	27%
2. Etre consultés	28%	27%	33%	31%
3. Décider seul	2%	3%	2%	0%
4. Décider avec d'autres	33%	21%	26%	11%

Légende :

G.A.E. : Gestion des activités éducatives
G.R.H. : Gestion des ressources humaines
G.R.M.F. : Gestion des ressources matérielles et financières
G.R.C.C. : Gestion des relations avec la clientèle et la communauté

Au tableau 20, page 102, nous constatons que les décisions autocratiques sont rejetées massivement par les agents locaux (91% à 100%) et ces agents semblent s'orienter vers la co-décision (19% à 71%). Est-ce un signe de volonté plus grande des agents de participer?

Plans régional et national

Le tableau 18, page 101, montre que les agents du M.E.Q. recherchent surtout l'information (6% à 27%). On se souviendra que ces agents se sentaient les moins concernés par les domaines d'activités (voir tableau 15 page 97). Faut-il conclure en l'éloignement de ces agents par rapport aux réalités quotidiennes du réseau P.P.S.

Le tableau 19, page 101, montre que les représentants de groupes d'influence recherchent surtout la consultation (16% à 27%). Cette attitude n'a rien pour surprendre puisque les groupes consultés sont justement des groupes consultatifs. Il demeure cependant que ces répondants rejettent les décisions autocratiques. Elles sont privilégiées de 0% à 4%, alors que 9% à 21% des agents ont opté pour la co-décision.

TABLEAU 18 : VOLONTÉ DE PARTICIPATION DES 45 AGENTS DU MEO CONSULTÉS SELON LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

MODES DE PARTICIPATION \ DOMAINES D'ACTIVITÉS	G.A.E.	G.R.H.	G.R.M.F.	G.R.C.C.
1. Etre informés	27%	6%	9%	11%
2. Etre consultés	13%	7%	4%	4%
3. Décider seul	0%	0%	0%	0%
4. Décider avec d'autres	5%	2%	1%	2%

TABLEAU 19 : VOLONTÉ DE PARTICIPATION DES 17 AGENTS DES GROUPES REPRÉSENTATIFS CONSULTÉS

MODES DE PARTICIPATION \ DOMAINES D'ACTIVITÉS	G.A.E.	G.R.H.	G.R.M.F.	G.R.C.C.
1. Etre informés	7%	6%	11%	6%
2. Etre consultés	27%	16%	18%	18%
3. Décider seul	4%	1%	0%	2%
4. Décider avec d'autres	21%	9%	14%	14%

Légende :

G.A.E. : Gestion des activités éducatives
G.R.H. : Gestion des ressources humaines
G.R.M.F. : Gestion des ressources matérielles et financières
G.R.C.C. : Gestion des relations avec la clientèle et la communauté

TABLEAU 20 : VOLONTÉ DE PARTICIPATION DES 250 AGENTS D'ÉDUCATION CONSULTÉS

AGENTS / MODE DE PARTICIPATION	I	C.	D.S.	D.A.
A. ÉCOLE				
1. Élèves	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Parents	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Enseignant(e)s	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Adjoint(e)s	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
5. Directeurs(trices)	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
B. COMMISSION SCOLAIRE				
1. Commissaires d'école	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Directeurs généraux	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Cadres de premier niveau des S.E.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Cadres intermédiaires des S.E.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
C. MEQ				
1. Cadres d'unités régionales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Professionnel(le)s d'unités régionales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Cadres d'unités centrales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Professionnel(le)s d'unités centrales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
D. GROUPES REPRÉSENTATIFS				
1. Représentants d'ass. prof., de l'ass. [illegible] et du C.S.E.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Représentants de communauté	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ENSEMBLE DES 250 AGENTS CONSULTÉS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Légende:

I : Être informé D.S. : Décider seul
C. : Être consulté D.A. : Décider avec d'autres

Le tableau 20, ci-dessus, montre un portrait de l'ensemble des agents sur leur mode de participation.

5.2.2.3 <u>Zone d'influence recherchée</u>

Nous examinerons dans cette section en quoi les deux cent cinquante (250) agents consultés veulent influencer le décideur.

TABLEAU 21 - ZONE D'INFLUENCE RECONNUE PAR LES 250 AGENTS CONSULTÉS DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES ACTIVITÉS ÉDUCATIVES

ZONES D'INFLUENCE / AGENTS	ÉCOLE	COMMISSION SCOLAIRE	MEQ RÉGIONAL	MEQ CENTRAL	TOTAL
A. ÉCOLE					
1. Élèves	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Parents	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Enseignants-es	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Adjoints-es	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
5. Directeurs-trices	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
B. COMMISSION SCOLAIRE					
1. Commissaires d'école	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Directeurs généraux	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Cadres de premier niveau des C.S.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Cadres intermédiaires des C.S.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
C. MEQ					
1. Cadres d'unités régionales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Professionnels-les d'unités régionales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Cadres d'unités centrales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Professionnels-les d'unités centrales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
D. GROUPES REPRÉSENTATIFS					
1. Représentants d'ass. prof., de l'Opp. [illegible] et du C.S.E.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Représentants de syndicats	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ENSEMBLE DES 250 AGENTS CONSULTÉS	[illegible]	32%	4%	12%	[illegible]

Remarque

[illegible]

Comme nous le voyons au tableau 21 ci-dessus, pour tous les agents consultés, le domaine de gestion des activités éducatives revient d'abord à l'école (57%), puis à la commission scolaire (32%). La zone d'influence accordée au M.E.Q., par tous les agents consultés, en rapport aux quatre (4) grands domaines d'activités, est faible; malgré que plusieurs voient un plus grand rôle des unités centrales (12%) que régionales (4%).

Au tableau 22, page 105, nous voyons que les agents attribuent majoritairement le domaine de gestion de ressources humaines à l'école (58%) et à la commission scolaire (31%) et que très peu voient agir le M.E.Q. dans ce domaine: 2% d'influence souhaitable qu'il s'agisse des unités centrales ou des unités régionales.

Nous notons ici que ce domaine d'activités est précisément celui où le ministère intervient beaucoup (conventions collectives, politiques administratives et salariales). Est-ce un indicateur de retour vers les négociations locales?

Au tableau 23, page 106, le domaine de la gestion des ressources matérielles et financières est concentré à l'école (51%) et à la commission scolaire (39%). Ici, 7% sont passés de l'école à la commission scolaire par rapport au domaine des activités éducatives. Nous voyons par là un besoin de contrôle centralisé et une distribution équitable des ressources. L'influence du M.E.Q. est encore faible dans ce domaine de gestion (7% au régional et 9% au central).

TABLEAU [illegible] : ZONE D'INFLUENCE RECHERCHÉE PAR LES [illegible] AGENTS CONSULTÉS DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

AGENT / ZONES D'INFLUENCE	ÉCOLE	COMMISSION SCOLAIRE	MEQ RÉGIONAL	MEQ CENTRAL	TOTAL
A. ÉCOLE					
1. Élèves	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Parents	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Enseignants-es	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Adjoints-es	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
5. Directeurs-trices	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
B. COMMISSION SCOLAIRE					
1. Commissaires d'école	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Directeurs généraux	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Cadres de premier niveau des C.S.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Cadres intermédiaires des C.S.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
C. MEQ					
1. Cadres d'unités régionales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Professionnels-les d'unités régionales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Cadres d'unités centrales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Professionnels-les d'unités centrales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
D. GROUPES REPRÉSENTATIFS					
1. Représentants d'ass. prof., de l'[illegible] et du C.S.E.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Représentants de syndicats	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ENSEMBLE DES [illegible] AGENTS CONSULTÉS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Remarque

Les répondants [illegible] de sorte que les totaux excèdent parfois 100%

TABLEAU 77 : ZONE D'INFLUENCE RECHERCHÉE PAR LES 250 AGENTS CONSULTÉS DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES

ZONES D'INFLUENCE / AGENTS	ÉCOLE	COMMISSION SCOLAIRE	MEQ RÉGIONAL	MEQ CENTRAL	TOTAL
A. ÉCOLE					
1. Élèves	46%	14%	9%	1%	72%
2. Parents	56%	19%	10%	6%	92%
3. Enseignants-es	53%	17%	4%	1%	79%
4. Adjoints-es	72%	33%	7%	5%	117%
5. Directeurs-trices	67%	48%	5%	4%	123%
B. COMMISSION SCOLAIRE					
1. Commissaires d'école	40%	57%	7%	3%	108%
2. Directeurs généraux	57%	72%	7%	12%	148%
3. Cadres de premier niveau des S.E.	47%	48%	17%	12%	125%
4. Cadres intermédiaires des S.E.	47%	62%	8%	4%	122%
C. MEQ					
1. Cadres d'unités régionales	52%	41%	5%	6%	104%
2. Professionnels-les d'unités régionales	34%	36%	14%	4%	93%
3. Cadres d'unités centrales	57%	67%	14%	19%	157%
4. Professionnels-les d'unités centrales	67%	33%	12%	19%	141%
D. GROUPES REPRÉSENTATIFS					
1. Représentants d'ass. prof., de l'Ass. rég. et du C.S.E.	63%	64%	8%	12%	147%
2. Représentants de syndicats	41%	31%	6%	13%	93%
ENSEMBLE DES 250 AGENTS CONSULTÉS	57%	39%	7%	9%	106%

Remarque

Les répondants pouvaient souvent [illegible] de sorte que les totaux excèdent parfois 100%

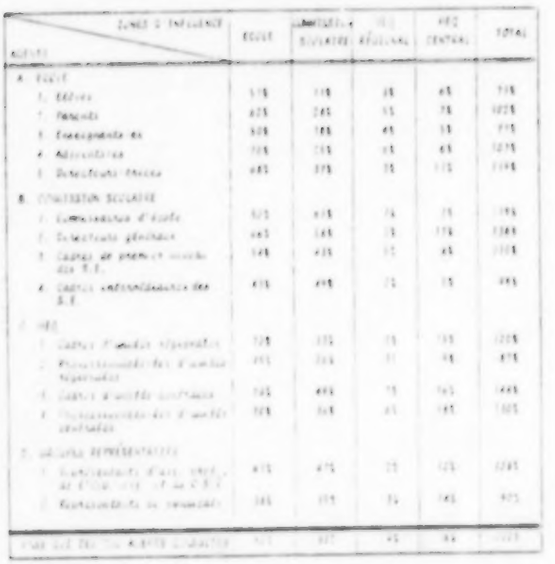
TABLEAU 24: ZONES D'INFLUENCE RECHERCHÉES PAR LES 252 AGENTS CONSULTÉS DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE ET LA COMMUNAUTÉ

AGENTS \ ZONES D'INFLUENCE	ÉCOLE	COMMISSION SCOLAIRE	MEQ RÉGIONAL	MEQ CENTRAL	TOTAL
A. ÉCOLE					
1. Élèves	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Parents	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Enseignant(e)s	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Adjoint(e)s	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
5. Directeurs d'école	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
B. COMMISSION SCOLAIRE					
1. Commissaires d'école	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Directeurs généraux	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Cadres de premier niveau des C.S.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Cadres intermédiaires des C.S.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
C. MEQ					
1. Cadres d'unités régionales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Professionnels des unités régionales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3. Cadres d'unités centrales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4. Professionnels des unités centrales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
D. GROUPES REPRÉSENTATIFS					
1. Représentants d'ass. [illegible] et du C.S.E.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2. Représentants de syndicats	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ENSEMBLE DES 252 AGENTS CONSULTÉS	71%	22%	1%	3%	97%

Remarque

[illegible]

Au tableau 24, ci-dessus, le domaine de la gestion des relations avec la clientèle et la communauté est concentré à l'école (71%) contre 22% à la commission scolaire et 3% au M.E.Q. central et 1% au M.E.Q. régional. Cette réalité n'est pas surprenante puisque l'école est la plus proche de la clientèle et que plus sa marge de manoeuvre est grande dans ce domaine, plus les chances de fournir les services adéquats et de répondre aux besoins sont grands.



Nous présentons au tableau 25 ci-dessus, un portrait de la répartition des zones d'influence par groupe d'agents consultés, sans égard au domaine d'activités.

La répartition demeure quand même à peu près inchangée.

5.2.2.4 Modes d'influence privilégiés

Par quel moyen ou par qui ou quel groupe de représentants les agents veulent-ils influencer le décideur? C'est ce que nous tenterons d'identifier dans cette section.

Dans les choix proposés, les agents de l'école (voir tableau 26 page 110) favorisent la voie hiérarchique.

Les agents des commissions scolaires eux aussi (voir tableau 27 page 110) s'en remettent à la voie hiérarchique dans les mêmes proportions.

Les agents du M.E.Q. (voir tableau 28 page 111) favorisent à peu près également les voies hiérarchique et politique; ils ne veulent pas recourir aux groupes de pression pour se faire entendre.

Les représentants des groupes d'influence nationaux favorisent les groupes de pression (association professionnelle ou syndicat) au détriment des deux autres voies suggérées (voir tableau 29, page 111).

TABLEAU 26 : MODE D'INFLUENCE PRIVILÉGIÉ PAR LES 120 AGENTS DE L'ÉCOLE CONSULTÉS SELON LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

MODES D'INFLUENCE / DOMAINES D'ACTIVITÉS	G.A.E.	G.R.H.	G.R.M.F.	G.R.C.C.
1. Voie hiérarchique	34%	31%	34%	31%
2. Groupe de pression	22%	17%	17%	21%
3. Voie politique	19%	10%	12%	14%

TABLEAU 27 : MODE D'INFLUENCE PRIVILÉGIÉ PAR LES 54 AGENTS DES PROFESSIONS SOCIALISÉES CONSULTÉS SELON LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

MODES D'INFLUENCE / DOMAINES D'ACTIVITÉS	G.A.E.	G.R.H.	G.R.M.F.	G.R.C.C.
1. Voie hiérarchique	37%	28%	35%	24%
2. Groupe de pression	10%	6%	6%	6%
3. Voie politique	12%	4%	4%	12%

Légende :

G.A.E. : Gestion des activités éducatives
G.R.H. : Gestion des ressources humaines
G.R.M.F. : Gestion des ressources matérielles et financières
G.R.C.C. : Gestion des relations avec la clientèle et la communauté

TABLEAU 28 : MODE D'INFLUENCE PRIVILÉGIÉ PAR LES 41 AGENTS DU MEC SELON LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

MODES D'INFLUENCE / DOMAINES D'ACTIVITÉS	G.A.E.	G.E.H.	G.E.M.F.	G.R.C.C.
1. Voie hiérarchique	73%	6%	7%	7%
2. Groupe de pression	2%	4%	1%	2%
3. Voie politique	14%	4%	4%	1%

TABLEAU 29 : MODE D'INFLUENCE PRIVILÉGIÉ PAR LES 11 AGENTS DES GROUPES REPRÉSENTATIFS CONSULTÉS SELON LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

MODES D'INFLUENCE / DOMAINES D'ACTIVITÉS	G.A.E.	G.E.H.	G.E.M.F.	G.R.C.C.
1. Voie hiérarchique	11%	10%	12%	12%
2. Groupe de pression	85%	22%	24%	85%
3. Voie politique	4%	6%	8%	4%

Légende:

G.A.E. : Gestion des activités éducatives
G.E.H. : Gestion des ressources humaines
G.E.M.F. : Gestion des ressources matérielles et financières
G.R.C.C. : Gestion des relations avec la clientèle et la communauté

TABLEAU 30: MODE D'INFLUENCE PRIVILÉGIÉ PAR LES 252 AGENTS CONSULTÉS SANS ÉGARD AU DOMAINE D'ACTIVITÉS

AGENTS / MODES D'INFLUENCE	VOIE HIÉRARCHIQUE	GROUPE DE PRESSION	VOIE POLITIQUE
A. ÉCOLE			
1. Élèves	18%	26%	10%
2. Parents	18%	33%	16%
3. Enseignants-es	34%	15%	16%
4. Adjoints-es	63%	5%	12%
5. Directeurs-trices	44%	4%	24%
B. COMMISSION SCOLAIRE			
1. Commissaires d'école	24%	12%	6%
2. Directeurs généraux	38%	6%	7%
3. Cadres de premier niveau des S.E.	54%	4%	9%
4. Cadres intermédiaires des S.E.	47%	4%	11%
C. MEQ			
1. Cadres d'unités régionales	3%	4%	2%
2. Professionnels-les d'unités régionales	9%	3%	9%
3. Cadres d'unités centrales	11%	7%	3%
4. Professionnels-les d'unités centrales	12%	2%	12%
D. GROUPES REPRÉSENTATIFS			
1. Représentants d'ass. prof., de l'ens. privé et du C.S.E.	12%	16%	11%
2. Représentants de syndicats	10%	44%	2%
ENSEMBLE DES 252 AGENTS CONSULTÉS	25%	14%	11%

Le tableau 30 ci-dessus donne le point de vue de chacun des 15 groupes d'agents sur les modes d'influence privilégiés sans égard aux domaines d'activités. Il confirme ainsi les tendances observées dans les tableaux précédents. La voie hiérarchique est préférée aux deux autres dans l'ordre: 25%, 14% et 11%.

Tout au long de la consultation dans les discussions informelles avec les participants, plusieurs agents nous indiquaient leur désir d'être impliqués davantage aux décisions de l'école, de la commission scolaire et du ministère de l'Éducation. Les agents disent se reconnaître mieux dans les décisions auxquelles ils participent. Peut-on améliorer cette gestion participative souhaitée? C'est ce que nous verrons au chapitre 6.

5.2.3 Commentaires généraux

Il s'est dégagé de nos entrevues des consensus ou commentaires généraux que nous vous présentons sous la forme de commentaires généraux. Ces commentaires pourraient devenir des recommandations et être utilisées selon les besoins des instances concernées. Ils se répartissent en deux groupes: les relations (attitudes et comportements) futures entre les partenaires et les besoins de participation des partenaires au processus décisionnel local, régional et national.

5.2.3.1 Relations souhaitées

Les énoncés suivants proviennent des commentaires et opinions écrits et verbaux qui revenaient souvent lors des entrevues à la consultation.

Plan local

A. Agents de l'école

Ces agents dégagent cinq (5) consensus quant aux relations futures entre les partenaires:

1. Que le ministère de l'Éducation tienne davantage compte de ce qu'on lui dit, qu'il essaie de comprendre davantage les besoins et les attentes du milieu; qu'il nous responsabilise davantage sur les éléments responsabilisants que nous demandons depuis longtemps; ce serait plus valorisant pour nous tous;

2. Que les politiques, règlements, programmes soient davantage pédagogiques qu'administratifs;

3. Que les moyens proposés soient plus pratiques, moins théoriques;

4. Que les communications et rencontres entre les partenaires du réseau P.P.S. soient plus fréquentes;

5. Que les partenaires de l'école, de la commission scolaire et du ministère de l'Éducation soient davantage à l'écoute des priorités du milieu.

B. Agents de la commission scolaire

Ces agents dégagent deux (2) commentaires généraux:

1. Que les unités régionales du ministère de l'Éducation s'impliquent davantage avec les unités centrales quant au suivi des besoins, attentes et dossiers prioritaires exprimés par les commissions scolaires;

2. Que l'on favorise un climat de "partnership" en éducation, c'est-à-dire une ouverture d'esprit; une volonté commune d'atteindre des objectifs communs; que les partenaires acceptent de s'évaluer et de se faire évaluer; qu'ils apprennent à partager leur pouvoir; que l'on favorise un changement de mentalités au niveau des attitudes et des comportements des décideurs du ministère central;

Plan régional

Ces agents n'ont dégagé aucun commentaire ou consensus sur les relations futures.

Plan national

A. Agents des unités centrales

De ce groupe d'agents, trois (3) remarques revenaient fréquemment:

1. Que l'on décloisonne les unités centrales afin de contrecarrer "l'esprit de chapelle" qui y règne;

2. Il y a trop de penseurs pas assez d'organisateurs;

3. Que l'on utilise davantage les compétences des partenaires du milieu pour simplifier les opérations et obtenir de meilleurs résultats.

B. Représentants des groupes d'influence

Le seul commentaire qui revenait souvent de ces agents était:

1. que les représentants d'associations ou de syndicats continuent de jouer le rôle d'intermédiaire entre le M.E.Q. central, les agents de l'école et de la commission scolaire.

5.2.3.2 Besoins de participation

Plan local

A. Agents de l'école

1. Que l'on nous informe davantage sur les décisions prises par d'autres que nous; que l'on nous fasse connaître l'historique de telles décisions afin de les situer dans notre contexte, à notre niveau;

2. Que l'on nous consulte d'abord avant que les décisions soient prises pour qu'on puisse participer vraiment, et non, n'être que des exécutants; ainsi les décisions seraient prises suite aux éclairages des personnes

ayant à les vivre, à les exécuter, et non de se demander: d'où tombent ces décisions?

3. Que la masse monétaire globale pour l'ensemble des écoles d'une région soit établie par l'unité régionale et répartie en concertation avec les représentants des équipes-écoles de la région;

B. Agents de la commission scolaire

1. Que l'école ait une plus grande autonomie au niveau de la prise de décision dans son cadre d'action; que la prise de décision soit ramenée le plus près possible de l'action ("ceux qui décident, devraient être ceux qui doivent voir à l'exécution, voire même exécuter");

2. Qu'une décentralisation soit faite vers les écoles et que chaque milieu-école ait à rendre compte à la population qu'elle dessert et à la commission scolaire du vécu des élèves et des autres agents qui y oeuvrent, et des résultats de sa gestion participative;

3. Que la commission scolaire s'occupe surtout de coordination des activités des écoles;

4. Que la commission scolaire:
   - trace les lignes d'orientation au plan local;
   - informe, consulte, conseille, soutienne les personnels de leurs écoles et du centre administratif;

5. Que le M.E.Q. régional dans sa fonction de contrôle
   - établisse les priorités régionales des commissions scolaires sur son territoire;
   - informe, consulte et conseille les commissions scolaires qu'elles desservent;
   - prépare en concertation avec les commissions scolaires sur son territoire les règlements, les politiques, etc.;

6. Que les unités régionales facilitent la concertation régionale par la mise sur pied de tables d'intérêt: vie étudiante, vie pédagogique, adaptation scolaire, enseignement professionnel,éducation des adultes, etc.;

7. Que le M.E.Q. central concentre ses décisions sur:

   - les grandes orientations: politiques, objectifs généraux, priorités, etc.;
   - les grands encadrements: régimes pédagogiques, règles budgétaires, programmes d'étude, conventions de travail, politiques administratives et salariales, répartition de la masse monétaire, instructions, règles de contrôles, etc.;

8. Que le M.E.Q. définisse un cadre de référence pour toute décision relative aux priorités des associations d'élèves; la commission scolaire avec leurs écoles développeront les moyens pour que l'école devienne un milieu de vie et permette à l'élève d'atteindre un développement optimal.

Au plan régional

Agents des unités régionales

1. Que la direction régionale du M.E.Q. soit garante d'un "partnership" constructif:

- explication des rôles, des mandats et des objectifs à tous les partenaires
- qu'elle fasse auprès des unités centrales la promotion des priorités régionales et locales.
- qu'elle développe un esprit de concertation axée sur la collaboration réciproque de tous les partenaires.

2. Que l'unité régionale voit à la concertation et à la coordination des efforts des agents de son territoire, à l'échange d'expertises;

3. Que la structure actuelle du ministère nous permette d'être plus présents et à l'écoute du milieu; que le ministère nous donne des mandats plus clairs, des fonctions et des rôles plus particuliers où nous pourrons davantage associer les commissions scolaires à nos décisions.

Plan national

Représentants des unités centrales et des groupes d'influence:

- que les agents des unités centrales soient moins "théoriques, moins philosophiques, plus près des préoccupations de la base;
- que le ministère encourage la responsabilisation maximale des partenaires du réseau P.P.S.;
- que le M.E.Q. contrôle la "pertinence de l'efficacité" et la "qualité du rendement" des fonds publics;
- qu'il précise les rôles de chaque partenaires du réseau P.P.S.

En résumé, pour établir un véritable "partnership" en éducation, les partenaires nous ont mentionné de:

1. Clarifier et faire connaître les rôles, les responsabilités et les niveaux de prise de décision des partenaires du réseau P.P.S.;

2. Motiver les partenaires à accepter une remise en question de leurs pouvoirs et de leurs responsabilités;

3. Respecter les règles du jeu établies en concertation;

4. Faire porter à chacun le poids de ses propres décisions;

5. Rendre les consultations plus authentiques;

6. Développer des approches pour que les partenaires soient vraiment dans "le coup";

7. S'assurer que l'INFORMATION, élément essentiel à toute gestion participative, circule mieux dans le réseau P.P.S..

Les résultats de cette consultation constituent la deuxième banque de données à laquelle nous nous inspirerons pour développer le modèle de participation des partenaires au processus décisionnel et les recommandations que nous décrivons au chapitre 6. De plus, elles nous a permis de confirmer les cinq (5) éléments de la problématique décrits aux pages 16 et 17 et d'en identifier trois nouveaux: incohérences dans les structures décisionnelles (planification des décisions, délais et peu d'évaluation); méconnaissance des besoins de participation des partenaires entre eux; absence d'un échéancier global, d'un plan d'action national et de priorités, et mandats spécifiques bien identifiés aux niveaux local, régional et national.

6. CONCEPTION D'UN MODÈLE DE PARTICIPATION LOCAL, RÉGIONAL ET NATIONAL, ET RECOMMANDATIONS

6. CONCEPTION D'UN MODÈLE DE PARTICIPATION LOCAL, RÉGIONAL ET NATIONAL,ET RECOMMANDATIONS

Comment pouvons-nous associer les divers partenaires du réseau P.P.S.au processus décisionnel national? Après avoir développé notre cadre théorique (chapitre 4), nous sommes allés dans le milieu pour examiner l'état actuel des relations dans le réseau P.P.S. et y recueillir les attentes des partenaires à l'égard de la participation (chapitre 5).

Nous observons présentement dans le monde scolaire, une tendance lourde: le "partnership". Cette nouvelle forme de gestion participative recherchée modifiera le processus décisionnel local, régional et national et incitera ainsi les autorités des commisions scolaires et du ministère de l'Éducation du Québec à cultiver davantage les "stratégies émergentes", en étant plus attentifs aux avis de leurs partenaires et en ayant des mandats plus précis.

Le temps est maintenant venu de faire le point, de proposer un cadre de référence plus strict, permettant le développement d'un modèle de coopération mutuelle entre les partenaires, un modèle de participation. Pour ce faire, nous dégagerons d'abord les éléments diagnostiques de notre intervention, puis nous décrirons le modèle participatif; nous y identifierons les principaux

partenaires, nous en préciserons leurs composantes et leurs rôles respectifs et nous tracerons les grandes lignes de leur fonctionnement. Nous proposerons de plus certaines recommandations pour la commission scolaire.

6.1 Éléments diagnostiques

Les résultats obtenus par la consultation démontrent clairement que la participation est demandée par tous les groupes d'agents consultés. Ils veulent de plus de meilleurs encadrements pour permettre une meilleure gestion participative d'où les besoins d'une clarification des rôles respectifs, d'une meilleure circulation de l'information et d'un nouveau partage des pouvoirs et des responsabilités.

Malgré le fait que tous les répondants étaient en partie des décideurs à leur niveau, ils nous indiquent clairement leur volonté de participation à un ou plusieurs endroits sur le continuum décisionnel. Pour certains, il s'agit d'être bien informés, pour d'autres, d'être bien consultés; mais il ressort aussi de notre consultation une volonté claire des agents de décider avec d'autres sur certains sujets précis; de plus, les répondants privilégient la voie hiérarchique comme mode d'influence de la gestion dans le réseau P.P.S.

Le modèle de participation que nous vous proposerons dans les prochaines pages se veut l'intégration des éléments mentionnés par les participants lors de la consultation, de même que les principaux éléments des concepts "réseau" et "hiérarchie", de façon à améliorer la gestion participative à l'intérieur des fonctions essentielles de la commission scolaire, des autres organismes scolaires du réseau P.P.S. et de ceux de l'ensemble du système scolaire québécois.

Les agents d'éducation du réseau P.P.S. manifestent depuis des années un besoin de décentralisation aussi bien administratif que pédagogique de façon à rapprocher les centres décisionnels le plus près possible de l'élève.

Parler de décentralisation du pouvoir décisionnel, c'est aussi, parler de partage des responsabilités aux plans local, régional et national. Une décentralisation nous semble viable que dans la mesure où les parties composantes, les partenaires, sont prêts à assumer la responsabilité de leur décision. Quel mode d'organisation pourrait favoriser le succès d'une telle orientation?

la structure actuelle semble s'inspirer largement du modèle bureaucratique fondé sur la stabilité, la hiérarchisation et la spécialisation des fonctions et des postes. Ce type d'organisation privilégie davantage les ressources matérielles que les ressources humaines.

Voilà à grands traits, un survol des éléments de la problématique qui se pose à l'organisation des ressources, à leur gestion et au fonctionnement du réseau P.P.S.

Quel genre d'organisation devons-nous nous donner pour nous permettre d'améliorer la participation et la gestion participative à l'intérieur de la commission scolaire et du réseau P.P.S.?

Les attentes et les besoins éducatifs du réseau P.P.S. originent de la clientèle et des partenaires. Ils répondent à des objectifs de formation. Ils sont multiples, variés et changeants, soumis à l'influence de plusieurs facteurs: les programmes d'études, les méthodes d'enseignement, le matériel didactique, les manuels, etc. Ainsi, ces caractéristiques marquent les attentes et les besoins éducatifs.

Il s'est avéré important dans une première opération de bien identifier les besoins des partenaires, d'observer

leurs rôles respectifs et de préciser les conditions essentielles d'un véritable "partnership".

La deuxième opération consiste à convertir les besoins éducatifs auxquels nous voulons répondre, en termes d'objectifs. Essentiellement, un objectif se définit en termes de résultat recherché, vérifiable et mesurable dans le temps. L'objectif s'inscrit comme une réponse précise à apporter à un besoin.

Unité de base

L'individu peut assumer la responsabilité de ses actes individuellement et collectivement en autant qu'on lui facilite la chose par une structure et des mécanismes appropriés de concertation, de décision et de contrôle. Il faut donc trouver une unité de base permettant de regrouper, d'une part, les fonctions proprement pédagogiques et administratives, et d'autre part, les différents groupes concernés dans une optique de participation responsable à la gestion de l'acte éducatif.

La réalité veut que l'école soit une institution dont le rôle fondamental consiste à assurer la disponibilité de ressources nécessaires à la satisfaction des besoins

éducatifs d'une clientèle donnée, traduits en termes d'objectifs et d'activités.

Le "partnership" c'est non seulement "informer" et "être informés", "consulter" et "être consultés" c'est aussi "décider avec d'autres", décider ensemble.

Décider des activités et choisir les ressources est un processus qui exige que l'élaboration des programmes éducatifs se fasse le plus près possible de l'utilisateur, c'est-à-dire celui qui a les besoins. Or, la façon la plus directe de rencontrer cette exigence, c'est de rendre systématique la participation des agents impliqués dans cette opération: l'élève pour faire valoir ses besoins et ses attentes; les parents, les enseignants, les directions d'écoles, le milieu socio-économique, pour faire connaître les attentes et les exigences propres à telle démarche pédagogique. A ces cinq (5) principaux groupes d'agents se joignent les agents des services pédagogiques et administratifs de la commission scolaire selon les besoins.

L'unité de base organisationnelle sera l'école. Elle aura le mérite de regrouper fonctionnellement toutes les personnes directement impliquées dans l'acte éducatif.

L'école peut alors se définir comme l'unité opérationnelle de base. La tâche commune des sept (7) groupes identifiés précédemment consiste à identifier les besoins éducatifs, à définir les objectifs, à préciser les activités correspondantes, à choisir les ressources nécessaires, à superviser la réalisation et à évaluer les résultats.

L'école ainsi définie comporte donc la responsabilité totale de l'acte éducatif au plan pédagogique et administratif. C'est effectivement à ce niveau très opérationnel (satisfaction du besoin éducatif) que se retrouvent la plupart des ressources impliquées.

Succinctement, nous pouvons affirmer que la tâche globale de l'école consiste à définir, réaliser et évaluer le projet éducatif de l'école; à décider ensemble (élèves, parents, professeurs, direction) de l'aménagement des différents éléments constitutifs de l'environnement éducatif de manière à ce qu'il offre un encadrement qui soit cohérent à l'activité éducative et aux rôles qu'on veut lui faire jouer dans le développement de l'élève.

Chaque école comporte une identité propre correspondant à la particularité de son projet éducatif.

Cette nouvelle démarche dynamique et dynamisante viendra de la volonté concertée des parents, des enseignants, des élèves et de la direction. Ils identifieront ensemble les besoins de l'école; ils détermineront les priorités; ils choisiront les moyens; ils établiront les activités ou opérations et fixeront les échéanciers; ils les mettront en oeuvre et ils évalueront la démarche suivie ainsi que les résultats obtenus. Ils auront ainsi franchi les principales étapes du continuum décisionnel tel qu'illustré à la figure C, page 52. En tant qu'unité de base de la nouvelle structure P.P.S., l'école assure ainsi la commission scolaire des garanties d'une flexibilité nécessaire à la satisfaction des besoins éducatifs de la clientèle, souplesse nécessaire pour assurer un équilibre adéquat entre les objectifs, les activités et les ressources dans l'élaboration des programmes de formation.

L'école ainsi conçue devient réellement l'unité de base sur laquelle pivote toute la structure du réseau P.P.S. C'est là précisément que la pédagogie se décide; que l'acte éducatif se déroule et que la gestion s'exécute. Un tel modèle opérationnel privilégie l'approche globale à la gestion en ce sens que les activités et les ressources sont

administrées en fonction d'objectifs à atteindre. Ce concept intégral de gestion permet de coller de près la réalité et d'ajuster le système aux changements constants que cette réalité subit.

Nous constatons que toute l'organisation des ressources est fonction non plus exclusivement de l'administrateur ou de l'enseignant, mais aussi et principalement de toute l'équipe dont les besoins éducatifs de l'élève deviennent la préoccupation fondamentale, la raison d'être du réseau P.P.S.

Le bien-fondé d'une structure consiste à articuler les postes de responsabilités, à préciser les rôles de chacun selon les niveaux, à "systématiser" les relations fonctionnelles verticales et horizontales, à préciser des mécanismes de fonctionnement, à déterminer des activités, des opérations devant assurer la synchronisation des efforts et rationaliser l'utilisation des ressources dans la poursuite des objectifs du système.

L'interdépendance des différents sous-systèmes: écoles, commissions scolaires, unités régionales (structure régionale) unités centrales (structure provinciale), dans

le réseau P.P.S. pose au plan des structures un certain nombre de difficultés. Nous ne pouvons ignorer la dimension régionale des problèmes existants et des solutions à inventer. Cet ordre de difficultés générées par l'interdépendance des sous-systèmes pose du reste une problématique qui déborde le cadre de cette étude.

Nous tenterons toutefois de mener la recherche de solutions en poussant la logique des orientations de base jusqu'aux frontières où il nous apparaît pertinent de le faire pour une meilleure compréhension des conclusions de l'étude. Ce faisant, nous demeurons conscients qu'il ne nous appartient pas de dicter aux écoles ou aux commissions scolaires ce qu'elles doivent faire, pas plus qu'au ministère de l'Éducation. Tout au plus, voulons-nous préciser le plus clairement possible, au plan des structures, les exigences opérationnelles de cette interdépendance école - commission scolaire - ministère de l'Éducation.

6.2 Description générale du modèle

Dans les prochaines pages nous décrirons un modèle participatif analysé selon un plan théorique et qui devra faire l'objet d'une étude plus poussée ultérieurement.

Les résultats de la consultation font ressortir les principales caractéristiques de ce modèle. La voix des agents de l'école et des commissions scolaires acheminée aux unités centrales par les unités régionales est souvent timide ou ignorée. La bureaucratie scolaire, nous l'avons vue, est vertement critiquée. Le régime fortement centralisé complique les processus administratifs par l'obligation des unités centrales de décider pour l'ensemble de la province, ce qui les empêche de s'adapter à chaque milieu et qui les fait paraître intransigeantes. La volonté politique d'égaliser les chances abaisse les niveaux d'exigences; les normes sont toujours minimales. Le droit à l'excellence s'en trouve hypothéqué. Il faudra donner à chaque agent les moyens de faire valoir la pleine mesure de ses talents; il faudra en quelque sorte démocratiser l'excellence et réhabiliter la saine concurrence.

De plus, il ressort de notre démarche que plusieurs éléments de la configuration "réseau" ont été relevés par les participants, de même que plusieurs éléments de la structure "hiérarchie". Nous pensons fortement que l'intégration de certains éléments de ces deux formes d'organisation et leur promotion, pourrait favoriser un meilleur "partnership" en éducation.

Comme nous l'avons vu à la section 4.1 du cadre théorique, la configuration "réseau" est une forme d'organisation horizontale caractérisée par la fluidité et la circulation de l'information, l'égalité des rapports humains et la participation des individus. De son côté, la structure "hiérarchie" est une forme d'organisation verticale caractérisée par une subordination des pouvoirs et des responsabilités et une structure de représentation. Le modèle participatif que nous proposons s'inspirera particulièrement des éléments de ces deux formes d'organisation.

6.2.1 Composantes et rôles

Dans le réseau P.P.S., nous pouvons regrouper l'ensemble des partenaires en cinq principaux groupes d'agents: ceux de l'école, de la commission scolaire, des unités régionales du M.E.Q., de l'unité centrale du M.E.Q. et des groupes d'influence.

L'école

Au centre du modèle, nous situons l'ECOLE, l'unité opérationnelle, celle qui fournit les services directs aux usagers. Elle a pour fonctions de favoriser la réalisation du projet éducatif; de développer la participation des parents et des enseignants; et de dispenser les services éducatifs

aux élèves qui la fréquentent.

Dans chaque école, on retrouve un conseil de direction, genre "conseil d'administration". Ce conseil réunirait des parents d'élèves et des représentants du milieu, élus par l'assemblée générale des parents de l'école; un ou des enseignants en nombre moindre que celui des parents seraient délégués par leurs pairs au conseil; puis un ou deux représentants d'élèves du 2e cycle du secondaire compléteraient le conseil. Le directeur de l'école serait membre d'office mais sans droit de vote. Ce conseil aurait pour rôle d'administrer l'école dans tous les domaines de gestion: activités éducatives, ressources humaines, ressources matérielles et financières, et relations avec la clientèle et la communauté, en conformité avec les lois et règlements du M.E.Q. et les politiques et règlements de la commission scolaire.

A ce conseil de direction de l'école pourraient être rattachés à titre consultatif, un certain nombre de comités, tel un comité de pédagogie, composé essentiellement d'enseignants et de professionnels non-enseignants, une association d'élèves (au secondaire) pour la consultation entre autres des

activités étudiantes dans l'école, etc.

Les fonctions et les structures participatives de l'école ainsi définies offrent un encadrement à l'activité éducative. Cet environnement, le conseil de direction de l'école peut l'aménager selon l'intervention qu'il veut lui faire jouer dans le développement de l'élève.

Au centre de cet environnement se trouve l'ÉLÈVE qui y fait des expériences d'apprentissage. Ces expériences d'apprentissage font appel à ses ressources intérieures (créativité, intuition, imagination, volonté, intelligence) et s'inscrivent dans un processus de développement personnel. Ces expériences d'apprentissage, ces opérations intérieures et ce processus de développement personnel appartiennent en propre à l'activité éducative et en constituent l'essentiel.

L'environnement éducatif et les éléments qui le façonnent (parents, éducateurs, administrateurs, programmes, mesure et évaluation, matériel d'enseignement, régime pédagogique, temps, espace,etc.)

fournissent pour leur part un ensemble de services organisés, destinés à établir les conditions favorables à l'activité éducative. Ils sont de l'ordre des ressources extérieures à l'élève et contribuent à l'activité éducative.

Autour de ces unités opérationnelles (écoles) gravitent les unités locales (commissions scolaires) et les unités régionales (directions régionales), toutes des unités interreliées et interdépendantes. L'ensemble du réseau P.P.S. est rattaché hiérarchiquement au sous-ministre adjoint responsable du réseau P.P.S., relevant lui-même du sous-ministre en titre; ce dernier relève du ministre.

La commission scolaire (unité locale)

Dans chaque territoire scolaire, nous retrouverions une unité locale que nous appellerions «COMMISSION SCOLAIRE INTÉGRÉE P.P.S.». Cet organisme scolaire réunirait des élus et des représentants des conseils de direction des écoles sur son territoire. Chaque directeur général de telle commission scolaire serait membre d'office du conseil des commissaires et sans

droit de vote. Cette commission scolaire aurait pour mandat d'organiser et de diriger le réseau local et avec le directeur général de gérer les ressources et de contrôler la qualité des services sur son territoire par l'établissement de politiques et de règlements.

En outre, cette commission scolaire pourrait déléguer à l'école certaines responsabilités. Par ailleurs, en complémentarité de l'école, cette commission scolaire devra constituer quelques comités (par exemple: comité pédagogique, comité du transport scolaire, etc.) pour s'assurer de recevoir les avis nécessaires au bon établissement de ses règlements et de ses politiques.

La direction régionale (unité régionale)

Dans chaque région administrative du M.E.Q. on retrouve une DIRECTION RÉGIONALE. Cet organisme déconcentré du ministère de l'Éducation aurait à sa direction un directeur général régional nommé en accord avec le ministre et une majorité de directeurs généraux de commissions scolaires sur

son territoire. Dans chaque direction régionale, nous retrouverions un conseil de direction qui serait composé de sept (7) membres: le directeur général de la direction régionale, quatre directeurs généraux délégués par la table des directeurs généraux du territoire et deux professionnels-les à caractère multidisciplinaire à la direction régionale, un étant délégué par les services éducatifs de la direction régionale et l'autre par les services administratifs. Les unités régionales deviendraient les structures de coordination de l'unité centrale. Cette formule pourrait permettre une réelle décentralisation de la gestion scolaire. La direction régionale aurait pour mandat de planifier le développement régional, de partager les ressources, d'organiser des services communs et d'actualiser les contrôles de gestion en plus de répondre à des mandats spécifiques de l'unité centrale.

L'unité centrale

L'UNITE CENTRALE du réseau P.P.S. serait rattachée hiérarchiquement au Bureau des sous-ministres (Bureau du sommet administratif du ministère).

Le sous-ministre adjoint responsable du réseau P.P.S. au lieu d'avoir comme soutien une direction générale comme actuellement, aurait dix (10) directions régionales réparties sur tout le territoire du Québec. L'ensemble des directeurs généraux régionaux constituerait la table nationale d'expertise en éducation, table de coordination permanente. Les ressources actuelles de la direction générale des réseaux seraient réparties dans les directions régionales du Québec, où dans chacune, pourrait se développer un ou des champs d'expertises; ceci pourrait enrichir tous les organismes scolaires d'un territoire et permettre aux champs d'excellence qui se développeraient d'en faire profiter leurs partenaires des autres régions.

Nous pensons qu'une telle dynamique permettrait l'éclosion d'un véritable "partnership" en éducation. Ce nouveau conseil national d'expertise en éducation du sous-ministre responsable du réseau P.P.S. permettrait d'améliorer non seulement la gestion participative et de responsabiliser tous les partenaires dans tout le réseau P.P.S. mais

d'enrichir les avis que le ministre reçoit quotidiennement du Bureau des sous-ministres relativement à l'exercice de ses fonctions essentielles et de la mission propre du ministère.

La figure F de la page 145, illustre schématiquement cette nouvelle structure participative du réseau scolaire P.P.S.

Les groupes d'influence

Les groupes d'influence représentent diverses catégories d'agents. Ils ont pour rôle et fonctions d'acheminer aux centres de décision l'avis de leurs membres sur toute question d'intérêt pour eux, et à faire le "lobbying" requis pour l'atteinte de leurs objectifs.

Parmi ces groupes d'influence, nous comptons les syndicats, les associations professionnelles, les conseils consultatifs, les partis politiques, etc.

La figure G, page 146, représente une synthèse des caractéristiques des partenaires du réseau scolaire P.P.S.

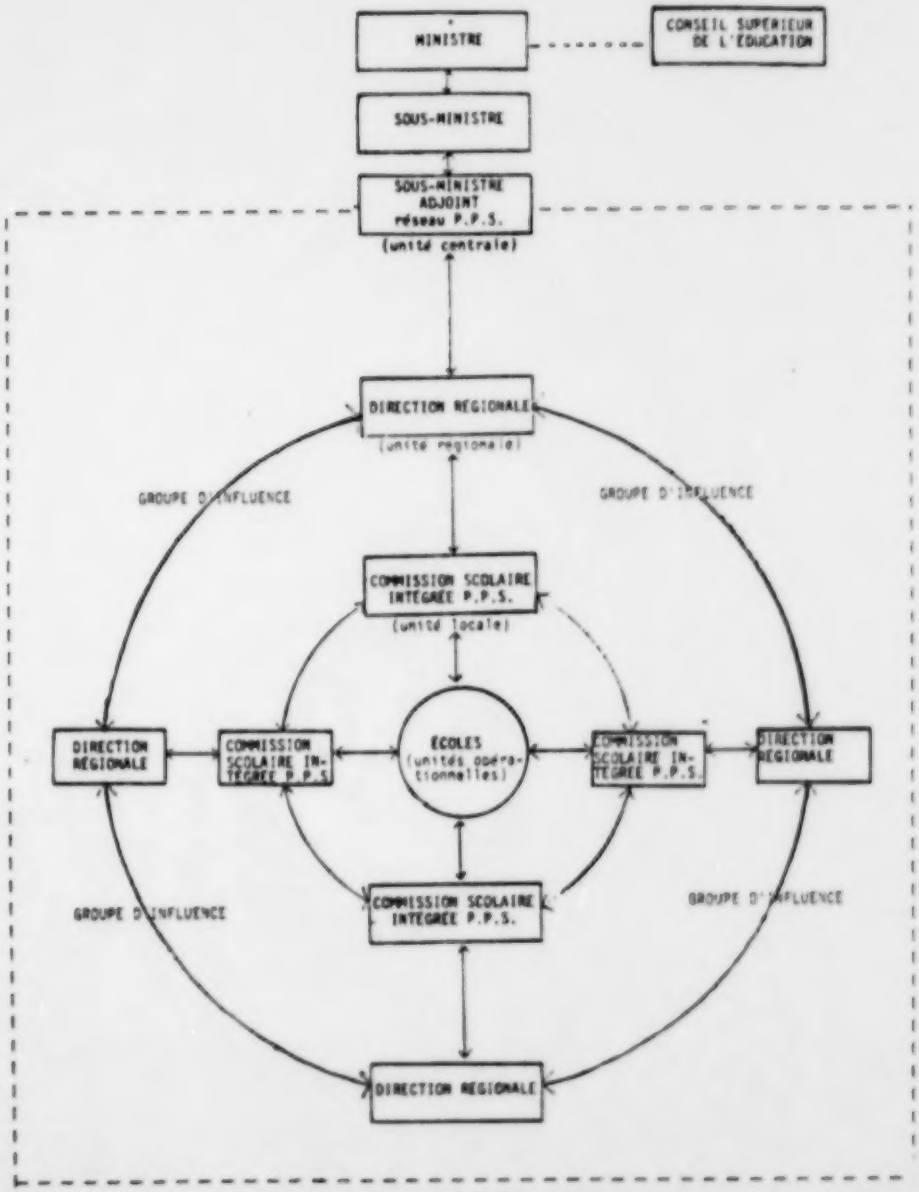


Figure F : Modèle participatif proposé

La figure G ci-dessous représente une synthèse des caractéristiques du réseau scolaire P.P.S.

PARTENAIRES	NATURE	RÔLE	FONCTION
école	unité opérationnelle du réseau P.P.S.	dispenser les services aux usagers	. définir et réaliser le projet éducatif . offrir les services
commission scolaire	gouvernement local d'éducation (organisme décentralisé du MEQ localement)	réaliser et gérer l'organisation scolaire	. gérer les ressources . contrôler la qualité . coordonner des mandats spécifiques
unités régionales du M.E.Q.	relais administratifs du M.E.Q. (organismes déconcentrés du M.E.Q. régionalement)	déconcentrer la la gestion scolaire	. informer . coordonner . contrôler . conseiller . recommander
unités centrales du M.E.Q.	(organismes centralisés du M.E.Q. nationalement)	opérer les encadrements nationaux	. orienter . régir . financer
groupes d'influence	représentants	influencer les décisions	. consulter . aviser . alimenter

Figure G: Caractéristiques du réseau scolaire P.P.S.

6.2.2 Fonctionnement

Le modèle participatif que nous proposons s'inspire particulièrement des éléments des concepts "réseau" et "hiérarchie". Il permet un fonctionnement vertical et un fonctionnement horizontal. Toutes les cellules autres que celles de l'unité du ministre, de l'unité du sous-ministre et de l'unité centrale, constituent des sous-réseaux par rapport au réseau P.P.S. et chacun d'eux favorise la circulation de l'information, les rapports humains égalitaires, la collaboration réciproque et la participation. L'unité centrale (Bureau du sous-ministre adjoint du réseau P.P.S.) est en lien hiérarchique vertical avec tout le réseau P.P.S. Elle distribue ses pouvoirs décisionnels et ses activités selon la stratégie établie par le politique et l'administratif du ministère de l'Éducation. Elle réfère aux groupes d'influence selon les besoins ou priorités des partenaires du réseau P.P.S.

Le conseil de direction de l'école est différent des mécanismes formels de participation actuellement en place (comité d'école, conseil d'élèves, comité pédagogique, etc.); il est aussi différent des

corporations-école décrites dans le Livre blanc, et des conseils d'administration des cegeps. Le conseil de direction est composé exclusivement d'élus et du directeur d'école. Le personnel intervient par ses représentants à ce conseil ou au sein de comités consultatifs. Les postes de membres du conseil de direction sont limités (5 à 7) pour plus d'efficacité dans chaque école et les critères d'éligibilité sont conçus pour s'assurer d'un minimum d'expertise en administration.

À l'intérieur de son mandat, le conseil de direction de l'école est décisionnel. En référence aux descriptions des catégories de décision d'Ansoff et Bareyre décrites à la page 53, le comité de direction prend pour l'école les décisions stratégiques (projet éducatif, priorités d'action, etc.) et logistiques (allocation des resssources, organisation scolaire, etc.) alors que l'équipe-école prend les décisions tactiques (choix des moyens et procédures) et opérationnelles (activités éducatives) Cette précision des rôles favorise l'harmonie des rapports dans le sous-réseau ECOLE.

L'unité locale diffère de la commission scolaire actuelle. Son conseil des commissaires est intégré au sous-réseau P.P.S. et ses membres sont élus au suffrage universel.

À l'intérieur de son mandat, le conseil des commissaires est autonome. En référence aux mêmes catégories de décisions précédentes, le conseil des commissaires prend, pour la corporation scolaire, les décisions stratégiques (orientations, politiques éducatives et priorités d'action) et logistiques (gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informatiques) alors que l'équipe administrative du siège social prend les décisions tactiques (choix des moyens, procédures, etc.) et opérationnelles (organisation scolaire) et réalise tout autre mandat spécifique.

La nouvelle direction régionale comme décrite à la section 6.2.1 de ce chapitre n'a pas d'équivalent dans le régime actuel. En effet, les unités régionales actuelles ne sont pas des structures politico-administratives, mais bien des centres administratifs sans conseil d'élus ou délégués.

Malgré que chaque unité régionale actuelle fasse des tables de concertations des gestionnaires des commissions scolaires et que les associations de commissions scolaires réalisent des activités de concertation des élus, ces mécanismes demeurent parallèles et non-intégrés; ils ne sont nullement interdépendants. La nouvelle direction régionale proposée précédemment intégrerait ces mécanismes plus ou moins formels de participation et ferait des actuelles unités régionales des structures politico-administratives congruentes avec l'ensemble du réseau P.P.S.

La nouvelle direction régionale est autonome à l'intérieur de son mandat défini par le sous-ministre adjoint responsable du réseau P.P.S. Pour certaines fonctions précisées à l'avance par des amendements à la loi, elle relève hiérarchiquement de ce dernier. Comme les autres sous-réseaux, elle prend, pour la région, les décisions stratégiques (politiques régionales) et logistiques (allocation des ressources) alors que l'équipe administrative de l'unité régionale prend les décisions tactiques (procédures) et opérationnelles (services communs

et contrôles régionaux).

L'unité centrale P.P.S. et son nouveau conseil national diffèrent des mécanismes formels actuels. Au niveau national, les décisions sont actuellement prises par le ministre et son Cabinet, le sous-ministre en titre et son Bureau et les directions générales du ministère. La nouvelle formule "unité centrale", en réunissant autour d'une même table toutes les banques de données des régions du Québec, (pour prendre une expression futuriste), une sorte de conseil privé. Cette table de consertation et de coordination des efforts en éducation devrait permettre d'améliorer la gestion participative à l'intérieur de la commission scolaire et des autres organismes scolaires du réseau P.P.S.

L'unité centrale P.P.S. est décisionnelle et autonome à l'intérieur de son mandat. Toutefois, le ministre garde un droit de veto sur ses décisions en raison de sa responsabilité ministérielle devant le Conseil des ministres et l'Assemblée nationale.

L'unité centrale P.P.S. prend, pour le réseau P.P.S., les décisions stratégiques (valeurs éducatives,

orientations, politiques pédagogiques) et logistiques (programmes nationaux P.P.S.), alors que l'équipe de support rattachée au Bureau du sous-ministre adjoint du réseau P.P.S. prend les décisions tactiques (procédures, règles de gestion, instructions) et opérationnelles (projets particuliers, contrôles nationaux, évaluation du réseau).

Auprès de chacun de ces sous-réseaux (école, commission scolaire, direction régionale, unité centrale P.P.S.) interviennent divers groupes d'influence. A l'école, interviennent le conseil de direction, les comités consultatifs, les personnels, les clubs sociaux, les partenaires communautaires (paroisses, municipalités), l'association des élèves, etc. Auprès de la commission scolaire, interviennent les syndicats d'employés (comité de relation de travail, comité perfectionnement, comité de participation des enseignants, etc.) le comité de parents, les associations d'hommes d'affaires, etc. Au niveau de la région interviennent les évêques, les syndicats, les associations professionnelles, les municipalités régionales de comté, les bureaux

régionaux des autres ministères, etc. Au niveau de l'unité centrale P.P.S. interviennent les députés, le Conseil supérieur de l'Éducation, l'Assemblée des évêques, les centrales syndicales, les fédérations, les corporations professionnelles, etc.

Le rôle de ces groupes d'influence est complémentaire au rôle des instances administratives de chaque sous-réseau. Alors qu'ils éclairent les décideurs dans leur domaine précis, les gestionnaires apportent une vision plus polyvalente, plus globale. L'action des groupes d'influence est sectorielle; celle des gestionnaires est intégrée.

Cette participation doit être continue tout au long du processus administratif et dans toutes les unités. Les décisions ministérielles impliquent un long cheminement et plusieurs étapes (élaboration, adoption, implantation, gestion, évaluation) comme nous l'avons vu dans la description du processus administratif à la page 52.

6.3 Recommandations générales

Le présent rapport ne ferme pas le débat. A l'aide des résultats obtenus et des dichotomies existantes entre le cadre théorique décrit au chapitre 4 et les données de la consultation présentées au chapitre 5, nous proposons sept (7) recommandations a la commission scolaire. Plusieurs d'entre elles pourraient servir de base à d'autres projets d'intervention. Par ordre de priorités nous recommandons:

Recommandation 1: Simplification des processus administratifs

Au chapitre 5 de notre recherche, il ressort clairement que le ministère de l'Éducation du Québec a des processus administratifs trop complexes. Partant du principe de McPherson cité au chapitre 2, page 38, à l'effet que l'exécutant d'une tâche est le plus expert dans cette tâche, nous recommandons que la commission scolaire et les autres partenaires du ministère de l'Éducation développent des programmes de simplification des processus administratifs, et que ces programmes aient pour cible les " personnels " des organismes scolaires et pour stimulant des primes aux idées neuves permettant effectivement de simplifier la bureaucratie.

Recommandation 2: Consultation obligatoire

Notre analyse diagnostique a mis au jour que le flux de l'information dans le réseau P.P.S. est disproportionné comme nous pouvons le voir à la page 89 du chapitre 5. Pour permettre une meilleure circulation de l'information, nous recommandons que le ministère de l'Éducation du Québec s'impose à lui-même des zones de consultations obligatoire du réseau P.P.S. et procède à l'implantation de nouvelles technologies plus directes de communication et d'information (par exemple, des réseaux de courrier électronique et de communication interactif).

Recommandation 3: Comité d'implantation

Afin de déterminer les modalités locales et régionales de participation des agents d'éducation à un véritable "partnership", nous recommandons qu'un comité de travail soit formé de représentants du ministère de l'Éducation et de représentants des commissions scolaires.

Recommandation 4: Système d'évaluation continue de l'état du réseau P.P.S.:

L'incapacité de s'auto-évaluer est aussi ressortie au chapitre 5 de notre recherche comme une faiblesse du ministère de l'Éducation du Québec. Nous recommandons que soit implanté un système d'évaluation continue de l'état du réseau P.P.S. par la création de commissions permanentes et itinérantes dans chacun des quatre (4) grands domaines d'activités: activités éducatives, ressources humaines, ressources matérielles et financières, relations avec la clientèle et la communauté.

Recommandation 5: Facturation des services de support

Au chapitre 5 de la consultation ressort le reproche que le ministère de l'Éducation du Québec est éloigné de la clientèle et qu'il est parfois égocentrique. Partant des principes de la libre entreprise (rentabilité, offre et demande, concurrence, démocratisation de l'excellence), nous recommandons que les services de support de la commission scolaire et de la direction régionale du M.E.Q., qu'ils soient techniques, administratifs ou pédagogiques, soient facturés aux usagers lorsqu'ils font la demande de tels services.

Recommandation 6: Délégation au conseil de direction de l'école

En vue de responsabiliser l'unité de base "l'école", que la commission scolaire délègue au conseil de direction de chaque école un certain nombre de responsabilités, de mandats spécifiques,particulièrement dans le domaine des activités éducatives, et en partie pour les secteurs des ressources humaines, financières et matérielles et des relations avec la communauté locale.

Recommandation 7: Mandats spécifiques à la direction régionale

Suite aux constatations décrites au chapitre 5 relativement à l'incompréhension et au manque d'attention du ministère de l'Éducation aux attentes du milieu, que la direction régionale (l'interlocuteur du ministère en région) reçoive des mandats spécifiques:

1. qu'elle réévalue avec les partenaires:
   - les réseaux de communication existants;
   - la coordination et l'échange d'expertises régionales;
   - le partage des pouvoirs et des responsabilités communes;

2. qu'elle développe avec les commissions scolaires sur son des territoire un ou des système (s) de communication et d'information efficace et rapide de manière à améliorer la gestion participative, à rendre la prise de décision plus efficace et la formation de meilleure qualité.

La conclusion au chapitre 7 sera de trois ordres: elle se situe aux niveaux de l'avenir du "partnership" en éducation, du mandat lui-même et de nos apprentissages.

7. CONCLUSION

7. CONCLUSION

L'avenir du "partnership" en éducation

À l'époque de participation que nous vivons, la concurrence est vive au niveau des idées. Comme un filet de pêche, le fonctionnement du modèle proposé permet de retenir les idées les plus vigoureuses, les plus fortes, les plus prometteuses retournant à l'environnement les idées moins mûries par un processus d'épuration naturel.

Tout au long de cette démarche, nous avons recherché les perceptions des principaux agents du réseau P.P.S. à l'égard du ministère de l'Éducation pour nous permettre de situer les attentes et les besoins de participation des partenaires du réseau P.P.S.. À l'aide de leurs observations, nous avons conçu un modèle participatif qui se veut utile à la commission scolaire et aux autres partenaires du réseau P.P.S.

Au terme de cette recherche, nous constatons que diverses conditions essentielles sont nécessaires pour qu'il y ait un véritable "partnership" en éducation. Il faut:

1. Que l'unité de base, l'ÉCOLE et ses agents soient

revalorisés par une structure de participation adéquate et responsabilisante, c'est-à-dire une organisation qui informe, consulte véritablement et fasse participer ses agents aux prises de décision à l'intérieur des mandats qui leur sont définis;

2. Que les décisions soient prises le plus près possible de celui qui aura à les appliquer;
3. qu'au niveau régional des modes de participation soient élaborés en collaboration avec les unités régionales et les commissions scolaires selon les particularités suivantes:
   - que les besoins de participations des partenaires soient bien identifiés;
   - que les rôles de chacun soient clairement définis;
   - qu'une volonté ministérielle favorise la dynamique des rapports humains (attitudes et comportements) permettant aux décideurs locaux, régionaux et nationaux une franche collaboration, un climat d'ouverture, d'écoute attentive aux attentes, besoins, mandats, activités, avis entre eux, un "partnership" sincère;
   - que soient confirmés aux partenaires locaux et régionaux les rôles attendus par le ministère de l'Éducation du central.

Nous avons la conviction que le modèle proposé doit demeurer simple. Il sera exigeant parce qu'il requiert un changement de mentalités. C'est le défi des temps modernes. Nous avons traversé la décennie des communications et pourtant la majorité des études et des analyses de problèmes débouchent encore de nos jours sur ce type de problèmes.

Ce serait se leurrer que de croire qu'on a tout changé en changeant une structure de participation pour une autre. Pour être efficace, un changement dans les structures physiques doit se faire parallèlement à un changement dans les structures psychiques. Le rôle fondamental d'une structure, c'est d'articuler les fonctions et les postes de façon à rendre les rôles fonctionnels et à maximiser la rentabilité des contributions de chacun aux objectifs poursuivis. Une structure, peu importe laquelle, qui ne joue pas ce rôle, constitue la source la plus importante de gaspillage de ressources et d'énergie d'une organisation.

Une réforme en profondeur s'impose donc au plan de la philosophie de l'administration publique (hiérarchie vs réseau) et au plan des attitudes et des comportements des administrateurs.

Dans la logique de la conception du modèle participatif que nous

proposons, nous croyons qu'il faudra s'interroger très bientôt sur l'opportunité d'intégrer les commissions scolaires régionales et locales pour une plus grande efficacité.

Un changement d'attitudes et de comportements chez les "décideurs" du réseau P.P.S., de même que des cadres décisionnels clairs et reconnus comme tel par les partenaires s'inscrivent donc aussi comme des conditions fondamentales d'un "partnership" véritable.

Ce travail nous a permis de mettre à contribution tous les concepts appris au cours de notre démarche à l'ENAP. Nous avons pu lors de ce projet d'intervention mettre à profit ces connaissances acquises et vérifier certaines d'entre elles lors de l'élaboration, du vécu de ce projet.

Comme nous le disait récemment un consultant en management: "Penser globalement, agir localement". C'est ce que ce projet d'intervention nous a permis de faire. Nous sommes donc arrivé à intégrer les concepts, les apprentissages et à aller chercher dans chacun d'eux ce dont nous avions besoin.

De plus, ce travail nous a fourni l'occasion d'approfondir notre connaissance du réseau scolaire P.P.S. et les rouages d'une institution importante, le système scolaire québécois.

BIBLIOGRAPHIC

BIBLIOGRAPHIE

ALLISON, Graham T. "Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis" The American Political Science Review, vol. 58, # 3, septembre 1969.

ANGERS, C., ETHIER, G., Le projet d'interventions: exigences et structures, (Montréal: CUM, mars 1981).

ANSOFF, H. I. Corporate strategy, (New-York: McGraw Hill, 1965).

ARGYRIS, Chris, Participation et organisation, trad. fr. par Claude Lenipagne (Paris: Dunod, 1964).

ARMAND, L., Plaidoyer pour l'avenir, (Paris: Calmann-Lévy, 1981).

BACCIGALUPO, Alain, Les grands ravages de la machine administrative québécoise, (Montréal: Editions Agence d'Arc Inc., 1978).

BARREYRE, P.Y., Stratégie et développement de l'entreprise, (Grenoble: P.A.E., inédit, 1977).

BELANGER, L., PETIT A., BERGERON, J.-L., Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée, (Chicoutimi: Ed. Gaétan Morin, 1983).

BELLAVANCE, PATRY, PARENTEAU, L'analyse des politiques gouvernementales, P.U.L., 1983.

BERGERON, Gérard, La pouvoire politique, P.U.F. (Paris: éd. Mouton, 1977).

BERTRAND, Yves, VALOIS, Paul, Les options en éducation, Direction de la recherche, M.E.Q., Québec, 1982.

BERGERAT, Louis, BOISSAULT, René, BARELET, Lionel, L'administration québécoise: organisation et fonctionnement, (Québec: P.U.L., ENAP, 1982).

BOURGAULT, Jacques, Les hauts fonctionnaires québécois: Paramètres synergiques de puissance et de servitude, Revue canadienne de science politique XVI: 2 juin 1983.

BRUNNE, Paul de, Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises, (Paris: Dunod, 1963).

CHANDLER, A.D., Strategy and Structure, (Cambridge: Mass. MIT Press, 1962).

CHE GUEVARA, Ernesto, Oeuvres I: Textes militaires, (Paris: FM/Petite collection maspero, 1968).

COHEN, S., Les conseillers du Président, (Paris: P.U.F., 1980).

COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE MONTREAL, La gestion participative, Rapport du Comité d'orientation sur la gestion participative dans les écoles secondaires (COGES) par Aimé Nault, et al. 1975.

CROZIER, Michel, Le phénomène bureaucratique, (Paris: Editions du Seuil, 1963).

CROZIER, Michel, La société bloquée, (Paris: Editions du Seuil, 1970).

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, L'acteur et le système, coll.Points ou III (Paris: Editions du Seuil, 1977).

DION, Léon, Société et politique: la vie des groupes, (Québec, P.U.L., 1971).

DIVERRES, Jean, Pratique de la direction participative, (Paris: Entreprise Moderne d'Edition, 1971).

ETHIER, Gérard, Les théories d'administration et la participation des parents: rapport d'analyse présenté au Conseil supérieur de l'éducation, (Québec: Editeur Officiel du Québec, 1977).

EISCHENBERGER, J.Y., DEMONGUE, M., La participation, (Paris: Ed. France Empire, 1969).

FILIATRAULT, Pierre et PERREAULT, Yvon, L'administration et la prise de décision, (Montréal: Editions du Jour, 1974).

FREUND, J., "Décision et société conflictuelle", Politica, vol. 23, no 3, septembre 1973.

FRIEDMAN, MILTON et ROSE, D., Free to choose, (New-York: Ed. Belmont, 1979).

GEORGEAULT, Pierre et Al., La participation des parents dans les comités d'école, Fascicule 14, C.S.E., (Québec: Ministère de l'Education, 1980).

GONDRAND, F., L'information dans l'entreprise. Pourquoi? Comment?, (Paris: Les éditions d'organisation, 1976).

GOODLAD, John, I., A place called school, (New-York: McGraw Hill, 1984).

GOUVAY, Bernard, Introduction à la science administrative, (Paris: Armand-Colin, 1966).

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Règlement relatif aux comités d'école et aux comités de parents, Conseil exécutif, Décret: 70-80, arrêté 1980.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Lois, statuts, Projet de loi 40, Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public, Première lecture, (Québec: Editeur officiel du Québec, 1983).

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Lois, statuts, Loi sur le Conseil supérieur de l'Education, L. Q. (1977), C. 60.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Lois refondues sur le Ministère de l'Education, M-15 (1er juin 1979, 1er nov. 1980, 1er juillet 1982).

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Lois refondues sur le Conseil supérieur de l'Education, C-60 (novembre 1978, 1er juin 1979, 1er novembre 1980, 1er juillet 1982).

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Loi sur l'Instruction publique, L.R.Q., 1983.

GRAND'MAISON, Jacques, Pour une pédagogie sociale d'autodéveloppement en éducation; (Montréal: Stanké, 1976).

KAST, F.E., ROSENZWEIG, J.E., The Managerial System, (New-York: Mc Graw-Hill, 1979).

KONDA, Michael, Le pouvoir: comment l'obtenir, comment s'en servir, (Montréal, Presses Select, 1977).

LALIBERTE, Mario, "La gestion participative, la formule de l'avenir", La Revue Scolaire, vol. XXV, no 9, 1975.

LAMMERS, C.J., Power and Participation in Decision Making in Formal Organization, The American journal of Sociology, septem

LEMIEUX, Vincent, Les cheminements de l'influence, (Québec: P.U.L., 1977).

LEWIN, Kurt, Field theory in social science, (new-York: Harper and Row, 1951).

LIKERT, Rensis, New patterns of management, (New-York: McGraw-Hill, 1961).

LIKERT, Rensis, Le gouvernement participatif de l'entreprise, Coll. Hommes et organisations, (Paris: Gauthier-Villars, 1974).

MARCH, James G. et SIMON, H.A., Les organisations, (Paris: Dunod, 1969) (2e édition 1958).

MC CONKEY, D., No-Nonsense Delegation, (New-York: Amacon, 1974).

MC GREGOR, Douglas, La dimension humaine de l'entreprise, trad. par J. Ardoino et M. Lobrot (Paris: Gauthier-Villars, 1969).

MC GREGOR, Douglas, La profession de manager, (Paris: Gauthier-Villars, 1974).

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Comités d'école et comités de parents, Direction des communications, Gouvernement du Québec, 1977.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, L'enseignement primaire et secondaire au Québec, Livre vert, Gouvernement du Québec, octobre 1977.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, L'école québécoise, énoncé de politique et plan d'action, Livre orange, Gouvernement du Québec, mars 1979.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, L'école : une école communautaire et responsable, Livre blanc, Gouvernement du Québec, juin 1982.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Place à l'école, vers une école communautaire et responsable, Gouvernement du Québec, juillet 1982.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Règlement concernant le régime pédagogique au secondaire, Gouvernement du Québec, février 1981.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Analyse d'un cas d'utilisation de la gestion participative en milieu scolaire, Coll. hors série 16-0131, Direction générale du développement pédagogique, Gouvernement du Québec, 1981.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Guide pour le développement d'un projet éducatif, Direction générale du développement pédagogique Gouvernement du Québec, 1982.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Le directeur et la directrice d'école: des maîtres d'oeuvre, Direction des communications, Gouvernement du Québec, 1982.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, L'enseignante et l'enseignant: des professionnels, Direction des communications, Gouvernement du Québec, décembre 1981.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, L'éducation en 1983-84: les rendez-vous de l'avenir, Direction des communications, Gouvernement du Québec, mai 1982.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, Le rôle et la taille du Ministère, (volet 77: analyse critique des fonctions gouvernementales du M.E.Q.), Direction des communications, Gouvernement du Québec, avril 1983.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, Document de travail en vue d'établir les orientations à retenir pour la rédaction du projet de loi 40, inédit, mai 1984.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, Document-synthèse du partage des pouvoirs entre l'Etat, les commissions scolaires et les écoles décrit dans le projet de loi 40, inédit, août 1983.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, Synthèse des résultats de la consultation sur le Livre vert de l'enseignement primaire et secondaire, 1978.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, Synthèse des audiences régionales sur le Livre vert de l'enseignement primaire et secondaire, 1978.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, Synthèse des audiences nationales sur le Livre vert de l'enseignement primaire et secondaire, 1978.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, L'enseignement primaire et secondaire, résultats d'un sondage (version abrégée) sur le Livre vert de l'enseignement primaire et secondaire, 1979.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, Rapport annuel, 1980-81, Gouvernement du Québec, 1981.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, Rapport annuel, 1981-82, Gouvernement du Québec, 1982.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, Rapport annuel, 1982-83, Gouvernement du Québec, 1983.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION, Rapport annuel, 1983-84, Gouvernement du Québec, 1984.

MINOT, Jacques, Hommes et administration, Coll. Hommes et Organisations, (Paris: Gauthier-Villars, 1968).

MINTZBERG, Henry, Structure et dynamique des organisations, trad. par Pierre Romelaer (Paris: Editions d'organisation, 1982).

MINTZBERG, Henry, "Patterns in Strategy Formation", Studies of Management and Organizations, vol. IX, no 30, pp. 67 à 86, 1979.

MOOS, R.H. and INSEL, P.M., The work environment scale, Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press Inc., 1974.

NAISBITT, John, Les dix commandements de l'avenir, trad. par Gérard Perliquet (Paris-Montréal: Sand-Primeur, 1984).

OUELLET, Lionel, L'appareil de l'Etat québécois de 1960 à 1980, inédit, 1981.

PATERSON, Carole, Participation and democratic theory, (Massachussets: University of Cambridge, 1977).

PECCEI, A., Cent pages pour l'avenir, (Paris: Economica, 1937).

PETERS, Thomas et WATERMAN, Robert, Le prix de l'excellence, trad. par Michèle Garène et Chantal Pommier, (Paris: Inter Edition, 1983).

PIGARD, J.-P., Les parents dans l'école...du rêve au défi, (Montréal: Editions Ville-Marie, 1983).

RABEAU, Claude, La prise de décision, acte de management, (Paris, Les Editions d'organisation, 1977).

RHEAULT, Yves, Système de gestion des ressources éducatives: Réseau des commissions scolaires du Québec, (Montréal: S.N. 1981).

RIVERIN, Alphonse et Al., L'administrateur public, un être "pluri-métrique", (Québec: Presses de l'Université du Québec, 1981).

SAVOIE, J., "La gestion participative, réalité ou utopie", Revue Commerce, Volume 78, no 11, novembre 1976.

SCHUMACHER, Ernest F., Small is beautiful: une société à la mesure de l'homme, trad. par Danielle et William Day, (Paris: Editions du Seuil, 1978).

SERVAN-SCHREIBER, J.J., Le défi mondial, (Paris: Librairie Arsène Fayard, 1980).

SFEZ, L., Critique de la décision, (Paris: Presses de la fondation nationale de sciences politiques, 1981).

SILVERMAN, David, La théorie des organisations, (Paris: Dunod, 1970).

SIMON, Herbert A., Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organization, (New-York: Free Press, 1976), 1ère édition 1945.

SIMON, Herbert A., Le nouveau management: la décision par les ordinateurs, (Paris: Economica, 1980).

SINGLETON, J.W., "Decision-Making, Education Canada, vol. 14, nu 4, décembre 1974.

STARLING, Grover, "Seeing needs clearly" in The Politics and Economics of Public Policy: an Introduction Analyses with Cases, (Homewood: Ill: Dorsey Press, 1979).

ST-EXUPERY, Antoine, Citadelle, Coll. Folio # 108, (Paris: Gallimard, 1971).

THIELLIER, G., Les cabinets ministériels, (Paris: Collection "Que sais-je?", P.U.F., 1982.)

TOFFLER, A., Le choc du futur, (Paris: Denoël 1971).

VILLENEUVE, B. et DE VITRY, F.-H., Le nouveau pouvoir, (Paris: Editions Jean-Claude Lattès, 1981).

WRAPP, E., Un bon dirigeant ne prend pas de décisions stratégiques, (Paris: Expansion, 1973).

ZALESNIK, A., Les dilemmes du leadership, (Paris: Expansion, 1973).

ANNEXE "A"

GRILLE D'ENTREVUE

LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

Je suis étudiant à l'ENAP (École nationale d'administration publique). Je fais une recherche pour savoir quel type de "partnership" souhaitent les agents d'éducation. Votre participation à cette entrevue facilitera ma tâche.

MERCI *EDMOND BOISJOLY*

Vos réponses resteront confidentielles; mais, pour me faciliter l'analyse, voulez-vous indiquer ici quel agent d'éducation vous êtes? (X)

ÉCOLE

( ) élève
( ) parent
( ) enseignant(e)
( ) directeur(trice) adjoint(e) d'école
( ) directeur(trice) d'école

COMMISSION SCOLAIRE

( ) directeur(trice) des services éducatifs
( ) coordonnateur(trice), précisez (1) :

_____

( ) directeur(trice) général(e)
( ) commissaire d'école

UNITÉ RÉGIONALE DU M.E.Q.

( ) cadre, précisez :

_____

( ) professionnel(le), précisez :

_____

UNITÉ CENTRALE DU M.E.Q.

( ) cadre D.G.R., précisez :

_____

( ) professionnel(le) D.G.R., précisez :

_____

( ) cadre D.G.D.P., précisez :

_____

( ) professionnel(le) D.G.D.P., précisez :

_____

( ) cadre D.P.P., précisez:

_____

( ) professionnel(le) D.P.P., précisez:

_____

AUTRE, précisez : _____

(1) Le ou les secteur(s) d'activité(s)

PLAN D'ENTREVUE
MAI - JUIN 1984

SECTION I

SITUATION ACTUELLE

...

DANS VOS TRANSACTIONS AVEC LE M.E.Q., AVEZ-VOUS L'IMPRESSION DE RECONNAÎTRE GÉNÉRALEMENT LES ATTITUDES SUIVANTES?	UNITÉ RÉGIONALE		UNITÉ CENTRALE	
	oui	non	oui	non
1 - Expertise orgueilleuse, prétentieuse.	( )	( )	( )	( )
2 - Langage bureaucratique, compliqué.	( )	( )	( )	( )
3 - Auto-suffisance.	( )	( )	( )	( )
4 - Autoritarisme.	( )	( )	( )	( )
5 - Paternalisme.	( )	( )	( )	( )
6 - Incompréhension des attentes du milieu.	( )	( )	( )	( )
7 - Irrespect des partenaires locaux.	( )	( )	( )	( )
8 - Lourdeur administrative et paperasserie inutile.	( )	( )	( )	( )
9 - Insensibilité aux particularismes locaux.	( )	( )	( )	( )
10 - Incapacité de s'auto-évaluer.	( )	( )	( )	( )

...1

SECTION 2

SITUATION DÉSIRÉE

...4

QUAND IL S'AGIT DE...	JE NE ME SENS PAS CONCERNÉ(E) PAR CE SUJET	JE VEUX...				JE VEUX M'EXPRIMER PAR...			JE VEUX QUE LA DÉCISION REVIENNE À...			
		ÊTRE INFORMÉ(E)	ÊTRE CONSULTÉ(E)	DÉCIDER SEUL(E)	DÉCIDER AVEC D'AUTRES	MES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES	mon ass. profl. ou mon syndicat	MES CONTACTS PERSONNELS	ÉCOLE	COMMISSION SCOLAIRE	M.E.Q. régional (D.R.)	MEQ CENTRAL
1. ...déterminer le contenu obligatoire des programmes d'étude.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. ...choisir les méthodes d'enseignement.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. ...choisir le matériel didactique (manuels, cahiers d'exercice, livres de bibliothè - que, etc.).	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. ...choisir des activités étudiantes inscrites à l'horaire.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. ...établir le calendrier scolaire.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6. ...établir les situations d'évaluation des apprentissages.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7. ...choisir la forme et le contenu du bulletin scolaire.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8. ...rendre compte du développement personnel des élèves.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9. ...établir le type de cours dont l'élève a besoin (régulier, adaptation scolaire, professionnel).	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10. ...déterminer si l'enfant en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage ira en classe spéciale ou non.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

.../5

QUAND IL S'AGIT DE...	JE NE ME SENS PAS CONCERNÉ(E) PAR CE SUJET	JE VEUX...				JE VEUX M'EXPRIMER PAR...			JE VEUX QUE LA DÉCISION REVIENNE À...			
		ÊTRE INFORMÉ(E)	ÊTRE CONSULTÉ(E)	DÉCIDER SEUL(E)	DÉCIDER AVEC D'AUTRES	MES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES	mon ass. prof. ou mon syndicat	MES CONTACTS PERSONNELS	ÉCOLE	COMMISSION SCOLAIRE	M.E.Q. régional (D.R.)	M.E.Q. CENTRAL
11. ...établir l'horaire quotidien de l'école.												
12. ...établir l'assiette-horaire (répartition des matières obligatoires) d'étude des élèves).												
13. ... contrôler les études secondaires.												
14. ... organiser l'enseignement moral et religieux.												
15. ...établir le règlement des élèves: - les sanctions et récompenses - le mode de contrôle des présences des élèves.												
16. ...déterminer le type de cours, spécialités ou options à donner dans l'école.												
17. ...organiser la surveillance et l'encadrement des élèves.												
18. ...choisir l'école que fréquentera l'enfant.												
19. ...déterminer les conditions d'admission des élèves.												

/6

QUAND IL S'AGIT DU...	JE NE ME SENS PAS CONCERNÉ(E) PAR CE SUJET	JE VEUX...				JE VEUX M'EXPRIMER PAR...			JE VEUX QUE LA DÉCISION REVIENNE À ...			
		ÊTRE INFORMÉ(E)	ÊTRE CONSULTÉ(E)	DÉCIDER SEUL(E)	DÉCIDER AVEC D'AUTRES	MES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES	mon ass. prof. ou mon syndicat	MES CONTACTS PERSONNELS	ÉCOLE	COMMISSION SCOLAIRE	C.E.Q. ou syndicat (O.R.)	MEQ CENTRAL
20. ...organiser la période de dîner à l'école.												
21. ...sélectionner le personnel de l'école												
- le ou la dir. de l'école												
- les enseignants-es												
- les professionnels-les non-enseignants (ex.: psychologue												
- le soutien (ex.: secrétaire, concierge).												
22. ...distribuer les tâches entre les enseignants-es (ex.: groupes, surveillance, récupération, act. étud., etc.).												
23. ...évaluer le rendement du personnel de l'école:												
-le ou la dir. de l'école												
- les enseignants												
-les prof.(es) non-ens.												
-le soutien												
24. ...organiser la suppléance des enseignants-es												
25. ...définir le type de perfectionnement des												
26. ...établir l'horaire de travail du personnel de l'école.												
27. ...choisir le type de services dont l'école a besoin (ex.: orthophonie, psychologie animation, etc.).												

...7

/8

QUAND IL S'AGIT DE...	JE NE ME SENS PAS CONCERNÉ(E) PAR CE SUJET	JE VEUX...				JE VEUX M'EXPRIMER PAR...			JE VEUX QUE LA DÉCISION REVIENNE À			
		ÊTRE INFORMÉ(E)	ÊTRE CONSULTÉ(E)	DÉCIDER SEUL(E)	DÉCIDER AVEC D'AUTRES	MES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES	mon ass. profl. ou mon syndicat	MES CONTACTS PERSONNELS	ÉCOLE	COMMISSION SCOLAIRE	M.E.Q. régional (D.R.)	MEQ CENTRAL
39. ...établir les règles budgétaires des écoles.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
40. ...établir les éléments de contrôle externe de la commission scolaire.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

...9

COMMENTAIRES, s'il y a lieu

/9

QUAND IL S'AGIT DE...	JE NE M'EN SENS PAS CONCERNÉ(E) PAR CE SUJET	JE VEUX...				JE VEUX M'EXPRIMER PAR...			JE VEUX QUE LA DÉCISION REVIENNE À...			
		ÊTRE INFORMÉ(E)	ÊTRE CONSULTÉ(E)	DÉCIDER SEUL(E)	DÉCIDER AVEC D'AUTRES	MES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES	MON ASSN. PROF. OU MON SYNDICAT	MES CONTACTS PERSONNELS	ÉCOLE	COMMISSION SCOLAIRE	R.C.S. régional I.D.R.	NIVEAU CENTRAL

ANNEXE "B"

CHEMINEMENT CRITIQUE

CHEMINEMENT CRITIQUE DU PROJET D'INTERVENTION (PEDT)

(1er avril - 7 septembre)

DÉMARCHE ORGANISATIONNELLE

ÉCHÉANCIERS

ÉTAPES ET opérations ou activités

1. PRÉLIMINAIRES (ou prérequis au projet proprement dit)
   - 1.1 Choix du sujet et esquisse du projet (2-3 pages): sujet, objectifs visés, résultats espérés de l'étude; contenus à approfondir: problématique, démarche méthodologique, éléments du cadre théorique);
   - 1.2 Choix d'un organisme mandataire;
   - 1.3 Négociation d'un mandat avec le mandataire;
   - 1.4 Choix d'un directeur académique;
   - 1.5 Élaboration du plan de travail avec le directeur académique (introduction, problématique, méthodologie, environnement théorique, analyse d'une cueillette de données, recommandations, conclusion);
   - 1.6 Délimitation du sujet et choix de la méthode;
   - 1.7 Détermination de la clientèle à consulter;
   - 1.8 Planification avec le mandataire et le directeur académique du type de supervision, de la fréquence des rencontres et du programme à réaliser pour remplir le mandat.
   - 1.9 Signature du formulaire d'approbation autorisant le projet d'intervention, par le coordonnateur-trice des projets de l'EMAP par le mandataire et le directeur académique;
2. CUEILLETTE DES DONNÉES (ou organisation à planifier pour obtenir l'information)
   - 2.1 Détermination de l'échantillon (Qui interroger?);
   - 2.2 Élaboration des instruments de cueillette (Quel demander?), (exemple: plan d'entrevue, grille d'entrevue, etc.);
   - 2.3 Validation de la grille d'entrevue: pré-test (Quoi retenir, modifier ou ajouter?);
   - 2.4 Rencontre avec un informaticien pour déterminer le type de programme nécessaire pour compiler les données et faire des croisements;
   - 2.5 Planification des entrevues (autorisation et carnet de rendez-vous);
   - 2.6 Cueillette des données pour établir le cadre théorique: revue de la littérature et documentation interne et externe. (Quoi chercher?);
   - 2.7 Passation des entrevues: cueillette des données dans le milieu déterminé (Quoi interpréter?)
3. ANALYSE DES DONNÉES
   - 3.1 Organisation des données documentaires retenues (cadre théorique):
     - 3.1.1 Bibliographie sélective (livres, coupures de presse, discours, mémoires, sondages, études consultées, documents internes et externes);
     - 3.1.2 Cueillette de citations ou fiches;
   - 3.2 Élaboration des instruments de compilation des données factuelles (tableaux, figures, grilles, etc.);
   - 3.3 Compilation des données factuelles (information);
   - 3.4 Élaboration des instruments d'analyse des données factuelles (tableaux, figures, grilles, etc.);
   - 3.5 Analyse des données factuelles (interprétation de l'information recueillie durant les entrevues);
   - 3.6 Confrontation des données factuelles et des données documentaires (théorie/pratique);
   - 3.7 Validation du modèle national de participation.
4. RAPPORT DE RECHERCHE
   - 4.1 Structure du rapport: introduction, problématique et méthodologie, cadre théorique, analyse des données, recommandation(s) et conclusion;
   - 4.2 Rédaction d'une première version du rapport (document de travail);
   - 4.3 Consultation du mandataire et du directeur académique sur la première version;
   - 4.4 Corrections à apporter, s'il y a lieu;
   - 4.5 Rédaction de l'épreuve finale (stratégie de présentation avec le directeur académique, le mandataire, le coordonnateur des projets).
5. ÉVALUATION DU PROJET
   - 5.1 Défense du rapport
     - 5.1.1 Détermination d'une date en concertation avec les 3 membres du jury;
     - 5.1.2 Convocation des membres du jury;
     - 5.1.3 Envoi du rapport aux 3 membres du jury mandataire, directeur académique, coordonnateur des projets d'intervention);
   - 5.1.1 La note est déterminée par consensus

Légende: ●—● : prévu; ○—○ : réalisé

ANNEXE "C"

RÉSULTATS BRUTS
DES ENTREVUES

TABLEAU 31 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE TENUE AUPRÈS DE 129 AGENTS D'ÉCOLES SECONDAIRES CONCERNANT LES ATTITUDES DES UNITÉS RÉGIONALES DU MEQ

AGENTS \ ATTITUDES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ELÈVES	oui	4	5	5	4	4	4	1	4	9	4
(33)	non	7	11	7	8	7	6	10	7	6	9
	nil	22	17	21	21	22	23	22	22	18	20
PARENTS	oui	4	13	4	4	4	11	6	12	5	3
(24)	non	10	2	6	7	5	5	9	3	8	7
	nil	10	9	14	13	15	8	9	9	11	14
ENSEIGNANTS-ES	oui	8	13	10	12	9	19	12	11	13	7
(56)	non	7	7	7	8	8	2	6	2	3	5
	nil	21	16	19	16	19	15	18	23	17	24
ADJOINTS-ES	oui	8	9	11	15	9	15	6	17	10	8
(24)	non	10	9	6	4	9	6	10	2	8	5
	nil	6	6	7	5	6	3	8	5	6	11
DIRECTEURS-TRICES	oui	1	6	2	1	1	2	1	6	5	1
(12)	non	8	3	7	8	7	4	7	4	5	6
	nil	3	3	3	3	4	6	4	2	2	5

Légende :

oui : Les répondants estiment que le MEQ a cette attitude.
non : Les répondants estiment que le MEQ n'a pas cette attitude.
nil : Les répondants n'ont pas d'opinion.

Remarque :

Le lecteur trouvera les énonçés des attitudes dans la grille d'entrevue de l'annexe A.

TABLEAU 32 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE TENUE AUPRÈS DE 129 AGENTS D'ECOLES SECONDAIRES CONCERNANT LES ATTITUDES DES UNITES CENTRALES DU MEQ

AGENTS \ ATTITUDES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ELÈVES (33)	oui	2	6	4	3	3	3	0	2	8	3
	non	9	9	7	8	7	7	10	8	6	10
	nil	22	18	22	22	23	23	23	23	19	20
PARENTS (24)	oui	7	14	8	11	9	14	9	14	13	8
	non	8	5	4	2	3	3	6	3	3	3
	nil	9	5	12	11	12	7	9	7	8	13
ENSEIGNANTS-ES (36)	oui	13	17	17	16	13	24	13	24	17	12
	non	6	6	5	5	7	2	5	0	3	2
	nil	17	13	14	15	16	10	18	12	16	22
ADJOINTS-ES (24)	oui	10	11	12	14	6	16	12	18	14	11
	non	5	5	4	3	7	0	5	1	2	2
	nil	9	8	8	7	11	8	7	5	8	11
DIRECTEURS-TRICES (12)	oui	6	9	6	10	4	8	9	8	8	5
	non	5	0	3	1	6	2	1	1	2	3
	nil	1	3	3	2	2	2	2	3	2	6

Légende:

oui : Les répondants estiment que le MEQ a cette attitude.

non : Les répondants estiment que le MEQ n'a pas cette attitude.

nil : Les répondants n'ont pas d'opinion.

Remarque:

Le lecteur trouvera les énoncés des attitudes dans la grille d'entrevue de l'annexe A.

TABLEAU 33 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE TENUE AUPRÈS DE 59 AGENTS DE COMMISSIONS SCOLAIRES CONCERNANT LES ATTITUDES DES UNITÉS RÉGIONALES DU MEQ

AGENTS \ ATTITUDES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COMMISSAIRES (24)	oui	8	19	11	11	11	16	13	17	12	13
	non	14	5	10	8	10	8	9	6	10	4
	nil	2	0	3	5	3	0	2	1	2	7
DIRECTEURS GÉNÉRAUX (9)	oui	2	4	5	3	6	5	6	7	4	3
	non	7	5	4	6	3	4	3	2	5	3
	nil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
CADRES NIVEAU 1 S.E. (10)	oui	1	2	1	1	6	1	2	5	3	2
	non	9	6	7	7	2	8	8	4	6	5
	nil	0	2	2	2	2	1	0	1	1	3
CADRES INTERMÉDIAIRES S.E. (16)	oui	0	4	2	2	2	3	0	9	2	4
	non	13	10	10	11	10	9	11	2	10	6
	nil	3	2	4	3	4	4	5	5	4	6

Légende:

oui: Les répondants estiment que le MEQ a cette attitude.

non: Les répondants estiment que le MEQ n'a pas cette attitude.

nil: Les répondants n'ont pas d'opinion.

Remarque:

Le lecteur trouvera les énoncés des attitudes dans la grille d'entrevue de l'annexe A.

TABLEAU 34 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 59 AGENTS DE COMMISSIONS SCOLAIRES CONCERNANT LES ATTITUDES DES UNITÉS CENTRALES DU MEQ

AGENTS \ ATTITUDES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COMMISSAIRES (24)	oui	13	20	13	19	12	20	14	21	16	12
	non	6	1	3	0	5	1	4	1	1	5
	nil	5	3	8	5	7	3	6	2	7	7
DIRECTEURS GÉNÉRAUX (9)	oui	4	5	3	6	4	8	6	8	6	3
	non	4	3	6	3	3	1	3	1	2	5
	nil	1	1	0	0	2	0	0	0	1	3
CADRES NIVEAU 1 S.E. (10)	oui	5	4	3	9	4	8	6	8	6	4
	non	3	4	4	1	4	1	2	0	1	2
	nil	2	2	3	0	2	1	2	2	3	4
CADRES INTERMÉDIAIRES S.E. (16)	oui	3	8	5	8	5	11	3	9	4	6
	non	9	5	7	3	3	1	6	1	5	3
	nil	4	3	4	5	8	4	7	6	7	7

Légende :

oui : les répondants estiment que le MEQ a cette attitude.

non : les répondants estiment que le MEQ n'a pas cette attitude.

nil : les répondants n'ont pas d'opinion.

Remarque :

Le lecteur trouvera les énoncés des attitudes dans la grille d'entrevue de l'annexe A.

TABLEAU 35 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRES DE 45 AGENTS DU MEQ CONCERNANT LES ATTITUDES DES UNITES REGIONALES DU MEQ

AGENTS \ ATTITUDES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CADRES D.R. (4)	oui	0	1	1	1	1	2	0	2	0	2
	non	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
	nil	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2
P-D.R. (20)	oui	2	8	1	2	5	4	4	10	4	6
	non	15	9	14	13	12	10	12	4	11	6
	nil	3	3	5	5	5	6	4	6	5	8
CADRES U.C. (7)	oui	1	2	0	0	0	2	0	3	0	3
	non	2	1	2	3	3	2	3	0	2	0
	nil	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4
P-U.C. (14)	oui	1	3	1	2	3	10	2	5	1	5
	non	6	4	3	3	3	4	5	2	4	1
	nil	7	7	10	9	8	0	7	7	9	8

Légende :

oui : Les répondants estiment que le MEQ a cette attitude.

non : Les répondants estiment que le MEQ n'a pas cette attitude.

nil : Les répondants n'ont pas d'opinion.

Remarque :

Le lecteur trouvera les énonçés des attitudes dans la grille d'entrevue de l'annexe A.

QUAND IL S'AGIT DE...	JE NE ME SENS PAS CONCERNÉ(E) PAR CE SUJET	JE VEUX...				JE VEUX M'EXPRIMER PAR...			JE VEUX QUE LA DÉCISION REVIENNE À...			
		ÊTRE INFORMÉ(E)	ÊTRE CONSULTÉ(E)	DÉCIDER SEUL(E)	DÉCIDER AVEC D'AUTRES	MES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES	mon ass. prof. ou mon syndicat	MES CONTACTS PERSONNELS	ÉCOLE	COMMISSION SCOLAIRE	M.E.Q. régional (D.R.)	MEQ CENTRAL
28. ...déterminer l'utilisation du budget de l'école.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
29. ...contrôler les dépenses de l'école.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
30. ...faire l'acquisition de mobilier, d'appareillage et d'outillage.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
31. ...planifier des projets à caractère physique (transformation des locaux, cours d'école, etc.).	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
32. ...établir les normes sur l'entretien ménager de l'école (niveau de propreté).	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
33. ...fixer des déboursés exigés des parents à la rentrée ou pendant l'année.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
34. ...organiser le transport scolaire.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
35. ...élaborer des formes de présence des parents dans l'école.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
36. ...choisir les formes de communication aux parents (écrits, rencontres, etc.).	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
37. ...organiser l'utilisation des locaux en dehors des heures de classe.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
38. ...établir les règles budgétaires des commissions scolaires.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

...8

TABLEAU 36 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DES 45 AGENTS DU MEQ CONCERNANT LES ATTITUDES DES UNITÉS CENTRALES DU MEQ

AGENTS \ ATTITUDES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CADRES D.R. (4)	oui	0	3	3	2	2	4	1	4	2	2
	non	2	0	0	1	0	0	1	0	1	0
	nil	2	1	1	1	2	0	2	0	1	2
P-D.R. (20)	oui	4	11	5	4	7	9	9	16	9	8
	non	12	7	9	11	9	6	7	2	6	6
	nil	4	2	6	5	4	5	4	2	5	6
CADRES U.C. (7)	oui	0	6	0	4	2	6	1	6	3	5
	non	4	1	6	2	4	1	3	1	2	0
	nil	3	0	1	1	1	0	3	0	2	2
P-U.C. (14)	oui	3	9	2	3	6	7	4	11	7	10
	non	7	2	5	7	4	4	5	0	2	2
	nil	4	3	7	4	4	3	5	3	5	2

Légende:

oui : Les répondants estiment que le MEQ a cette attitude.

non : Les répondants estiment que le MEQ n'a pas cette attitude.

nil : Les répondants n'ont pas d'opinion.

Remarque:

Le lecteur trouvera les énoncés des attitudes dans la grille d'entrevue de l'annexe A.

TABLEAU 37 A : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 17 REPRÉSENTANTS DE GROUPES D'INFLUENCE CONCERNANT LES ATTITUDES DES UNITÉS RÉGIONALES DU MEQ

AGENTS \ ATTITUDES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GROUPE 1 (9)	oui	0	1	1	0	0	2	1	1	0	0
	non	1	1	1	2	1	0	1	1	2	0
	nil	8	7	7	7	8	7	7	7	7	9
GROUPE 2 (8)	oui	0	1	0	0	2	1	1	1	0	1
	non	2	1	2	2	1	1	1	1	1	0
	nil	6	6	6	6	5	6	6	6	7	7

TABLEAU 37 B : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 17 REPRÉSENTANTS DE GROUPES D'INFLUENCE CONCERNANT LES ATTITUDES DES UNITÉS CENTRALES DU MEQ

AGENTS \ ATTITUDES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GROUPE 1 (9)	oui	3	4	3	1	5	5	4	6	2	2
	non	4	4	4	6	2	3	3	3	5	3
	nil	2	1	2	2	2	1	2	0	2	4
GROUPE 2 (8)	oui	3	3	5	6	0	6	5	4	5	2
	non	0	3	1	0	3	1	0	1	2	0
	nil	5	2	2	2	5	1	3	3	1	6

Légende :

oui : les répondants estiment que le MEQ a cette attitude.
non : les répondants estiment que le MEQ n'a pas cette attitude.
nil : les répondants n'ont pas d'opinion.

Remarque :

Le lecteur trouvera les énoncés des attitudes dans la grille d'entrevue de l'annexe A.

TABLEAU 38 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 55 ÉLÈVES CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

ITEMS \ VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	2	17	11	1	4	8	10	3	11	5	2	8
Q 2	3	15	11	--	8	6	11	3	19	3	--	5
Q 3	8	11	7	1	7	5	8	5	15	4	2	3
Q 4	1	9	7	4	14	5	11	7	14	2	--	--
Q 5	3	13	8	--	7	7	7	5	19	1	2	4
Q 6	7	10	11	--	4	6	8	5	11	6	1	5
Q 7	6	13	8	--	6	4	9	5	10	8	2	7
Q 8	2	12	15	1	2	4	10	7	19	2	3	1
Q 9	2	12	13	4	4	4	6	5	15	9	1	2
Q 10	6	8	8	--	10	7	8	5	20	1	--	4
Q 11	2	14	10	1	9	8	10	4	20	5	--	--
Q 12	3	15	7	3	7	6	11	5	13	5	2	5
Q 13	5	13	5	--	7	7	10	4	11	5	2	10
Q 14	6	9	7	9	4	7	10	3	10	5	1	2
Q 15	--	8	6	1	9	5	10	4	19	1	--	--
Q 15A	3	10	7	2	12	5	12	5	21	1	--	--
Q 15B	--	10	9	1	13	6	14	5	22	1	--	--
Q 16	4	11	7	1	8	6	12	4	18	6	4	1
Q 17	8	8	9	2	6	4	10	4	18	3	1	--
Q 18	4	6	9	10	4	6	9	4	12	10	2	1
Q 19	7	11	6	2	6	5	8	5	14	3	5	6
Q 20	4	9	12	2	11	4	12	3	24	4	--	--
SOUS - TOTAL:	84	245	193	45	162	127	216	94	355	90	27	60
Q 21A	11	11	5	5	2	7	6	2	19	6	--	1
Q 21B	8	11	5	7	2	7	8	3	12	6	1	1
Q 21C	8	11	5	6	2	7	8	2	23	5	--	2
Q 21D	10	11	4	6	2	7	8	2	20	5	--	1
Q 22	14	6	9	2	5	6	7	1	17	5	--	--
Q 23A	9	8	5	6	2	7	9	2	19	--	2	--
Q 23B	9	9	7	6	1	5	10	3	18	--	3	--
Q 23C	9	8	5	6	1	7	8	2	18	--	2	1
Q 23D	9	8	7	6	2	7	8	2	11	--	2	--
Q 24	12	9	2	--	6	8	6	1	21	5	--	--
Q 25	12	8	3	--	7	6	8	1	17	2	3	4
Q 26	13	9	3	--	6	6	5	7	19	1	2	2
Q 27	14	6	8	1	7	7	6	10	20	3	--	1
SOUS - TOTAL:	138	115	62	51	45	87	99	38	240	56	15	13
Q 28	4	9	9	--	9	6	13	2	22	3	--	--
Q 29	8	6	7	--	8	4	4	2	16	4	--	--
Q 30	11	7	7	--	5	7	9	2	17	5	--	--
Q 31	7	7	6	--	7	7	11	1	20	3	--	--
Q 32	8	7	9	--	6	5	10	2	21	--	--	1
Q 33	7	8	6	1	6	7	11	1	16	3	--	3
Q 34	8	8	6	1	5	7	10	2	14	9	--	2
Q 38	14	6	2	--	6	4	5	3	11	3	3	7
Q 39	15	8	4	--	7	3	12	0	12	9	2	2
Q 40	16	7	1	--	6	4	9	2	2	8	4	8
SOUS - TOTAL:	98	74	57	2	65	54	94	17	153	45	9	23
Q 35	7	13	6	1	8	6	10	3	18	1	3	1
Q 36	6	12	6	2	6	5	9	2	18	1	--	--
Q 37	8	8	7	1	8	5	10	3	18	1	1	--
SOUS - TOTAL:	21	33	19	4	22	16	29	8	54	3	4	1

REMARQUE: On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 39 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 14 PARENTS CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

ITEMS \ VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	2	8	15	--	9	5	14	7	8	6	1	10
Q 2	2	8	15	--	8	5	12	4	11	7	2	6
Q 3	3	8	14	--	9	6	11	5	14	9	1	--
Q 4	--	8	14	--	12	6	8	6	22	4	1	1
Q 5	3	3	16	--	8	5	9	3	8	12	2	1
Q 6	3	9	11	--	7	5	10	3	10	8	2	6
Q 7	2	6	13	--	11	4	10	3	15	5	2	4
Q 8	--	18	9	--	5	5	6	1	19	4	--	--
Q 9	4	11	11	--	9	4	9	6	16	7	1	3
Q 10	2	12	12	--	11	4	7	8	20	5	--	--
Q 11	1	12	10	--	9	4	11	4	18	5	--	2
Q 12	5	10	12	--	10	4	8	4	15	7	--	5
Q 13	3	15	12	--	5	5	6	2	6	5	9	15
Q 14	--	8	19	1	10	5	8	5	14	6	1	1
Q 15	--	8	11	--	11	4	9	4	16	5	--	--
Q 15A	1	6	12	--	9	3	9	5	20	2	--	--
Q 15B	1	8	12	--	8	5	9	4	19	2	--	--
Q 16	2	10	11	--	8	4	10	4	17	7	2	--
Q 17	2	11	10	--	8	5	8	5	18	5	--	--
Q 18	--	7	13	6	7	5	7	4	15	10	--	--
Q 19	3	9	12	--	7	5	8	5	14	11	--	5
Q 20	4	11	7	--	9	5	8	4	20	2	--	--
SOUS - TOTAL:	41	206	271	7	190	97	197	100	355	150	18	57
Q 21A	3	10	9	--	7	5	8	4	14	14	1	--
Q 21B	2	13	7	--	8	4	9	5	11	13	1	2
Q 21C	5	14	6	--	5	5	8	1	10	8	1	--
Q 21D	4	13	5	--	4	4	6	2	14	9	1	--
Q 22	4	13	4	--	5	4	8	3	20	4	--	--
Q 23A	3	12	5	--	5	5	8	3	10	6	1	1
Q 23B	3	11	5	--	5	3	7	5	10	7	--	--
Q 23C	4	12	5	--	4	3	7	2	14	6	--	--
Q 23D	4	12	5	--	4	3	7	2	20	5	--	--
Q 24	5	10	5	--	6	5	9	1	17	4	1	--
Q 25	4	11	6	--	6	5	7	2	14	6	5	7
Q 26	6	13	4	--	5	4	5	2	16	5	1	1
Q 27	1	11	9	--	12	5	10	4	19	6	1	--
SOUS - TOTAL:	48	155	75	--	76	55	99	32	169	99	11	11
Q 28	3	10	9	--	10	5	9	4	18	5	1	1
Q 29	3	13	5	--	10	5	9	4	18	7	1	--
Q 30	3	13	8	--	8	5	9	3	14	12	1	1
Q 31	3	11	9	--	8	5	7	4	15	11	1	--
Q 32	4	9	7	--	11	4	7	4	19	3	1	--
Q 33	--	11	12	--	13	4	10	5	22	2	--	--
Q 34	2	10	11	--	9	4	9	4	11	17	2	--
Q 38	4	11	9	--	6	5	7	3	5	6	6	6
Q 39	4	11	8	--	7	5	8	4	11	13	1	1
Q 40	6	9	4	--	6	5	5	4	2	5	10	4
SOUS - TOTAL:	32	109	82	--	88	47	80	39	135	83	24	15
Q 35	--	10	11	--	14	4	10	6	19	7	--	1
Q 36	--	10	8	--	15	4	10	6	21	1	--	1
Q 37	11	9	6	--	11	4	7	5	16	5	--	--
SOUS - TOTAL:	11	29	25	--	40	12	27	17	56	13	--	2

REMARQUE : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 40 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 24 ADJOINTS-ES CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

VARIABLES / ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	3	4	14	1	8	15	6	4	2	2	5	14
Q 2	2	2	10	--	15	16	3	3	15	6	1	1
Q 3	2	3	2	1	15	14	5	5	19	2	2	2
Q 4	1	2	3	2	14	20	1	1	18	2	--	--
Q 5	3	2	9	1	13	14	2	2	6	16	1	2
Q 6	2	3	4	--	15	13	1	4	15	10	3	1
Q 7	2	4	7	--	13	14	2	5	8	16	2	3
Q 8	2	1	4	3	14	14	2	4	18	4	2	1
Q 9	2	1	3	1	17	13	3	5	16	7	1	2
Q 10	2	1	--	1	18	12	2	7	17	5	1	--
Q 11	1	1	4	3	19	17	1	5	23	4	--	--
Q 12	3	2	8	--	15	5	3	2	13	9	3	3
Q 13	4	5	11	--	5	15	2	--	4	3	6	15
Q 14	3	5	6	2	10	15	--	3	15	10	1	6
Q 15	1	--	1	2	18	12	--	5	13	3	1	--
Q 15A	1	--	--	2	20	14	--	3	18	--	1	--
Q 15B	1	1	--	1	20	15	--	3	21	1	1	--
Q 16	3	2	4	--	17	14	1	4	20	10	2	--
Q 17	1	1	2	2	21	13	--	5	21	1	--	--
Q 18	8	2	4	1	10	10	--	2	6	7	2	--
Q 19	1	2	5	1	18	15	--	4	16	9	2	1
Q 20	1	2	2	2	20	15	1	3	20	--	--	--
SOUS - TOTAL:	49	46	103	26	329	313	35	85	333	134	37	51
Q 21A	2	3	7	1	10	10	6	1	16	10	--	--
Q 21B	2	3	5	2	16	16	--	1	20	7	--	--
Q 21C	2	2	7	2	27	26	--	2	16	4	--	--
Q 21D	2	1	4	5	14	17	--	1	21	2	1	--
Q 22	2	2	2	3	16	16	1	3	21	--	--	--
Q 23A	3	3	6	1	10	10	3	2	15	11	2	1
Q 23B	2	1	3	2	14	20	1	1	15	3	2	1
Q 23C	3	1	4	2	13	20	1	3	12	4	2	1
Q 23D	2	2	2	3	16	16	--	2	19	3	1	1
Q 24	2	2	3	3	15	16	--	2	19	3	1	--
Q 25	4	2	7	--	20	15	1	1	18	11	3	3
Q 26	2	2	2	2	17	15	--	3	21	2	--	--
Q 27	1	2	3	2	17	17	--	2	21	3	1	1
SOUS - TOTAL:	29	26	55	28	199	204	13	24	236	63	15	8
Q 28	--	--	3	2	20	18	--	4	25	4	--	--
Q 29	--	2	5	2	15	17	--	2	24	5	--	--
Q 30	1	1	4	1	19	18	--	2	23	8	--	--
Q 31	--	--	6	1	22	19	--	1	21	8	1	--
Q 32	2	--	4	1	21	18	--	2	21	1	--	--
Q 33	--	--	4	1	22	17	--	6	24	5	--	--
Q 34	6	5	9	--	10	14	--	--	13	16	--	--
Q 38	7	2	10	--	6	14	2	--	8	10	7	7
Q 39	2	6	12	1	11	16	1	1	10	16	2	--
Q 40	10	4	6	--	4	9	2	1	9	5	6	6
SOUS - TOTAL:	28	20	65	9	150	160	5	19	172	80	16	13
Q 35	1	--	8	1	20	17	1	3	20	4	--	1
Q 36	1	--	8	--	17	17	--	4	24	--	--	--
Q 37	5	3	7	1	11	14	--	1	18	5	--	--
SOUS - TOTAL:	7	3	23	2	48	48	1	8	62	9	--	1

Remarque : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 41 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 36 ENSEIGNANTS-ES CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

ITEMS \ VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	1	9	21	1	20	15	21	8	4	8	6	16
Q 2	--	8	10	7	24	13	10	19	19	8	3	5
Q 3	--	9	11	6	28	12	8	10	20	11	3	5
Q 4	5	8	16	8	15	13	5	10	26	5	--	--
Q 5	1	4	20	--	17	9	19	8	10	22	3	2
Q 6	--	6	12	5	23	12	7	12	16	15	2	2
Q 7	2	6	14	1	19	19	9	10	12	18	1	2
Q 8	--	2	7	10	18	15	2	10	24	8	--	--
Q 9	--	7	14	1	25	19	7	6	22	44	2	2
Q 10	1	5	16	1	23	18	5	8	26	6	--	--
Q 11	--	3	20	--	28	20	5	5	32	1	2	--
Q 12	2	6	19	1	17	15	10	6	14	8	5	9
Q 13	3	9	12	1	17	14	7	2	6	5	5	19
Q 14	16	6	4	--	11	6	4	5	6	8	--	4
Q 15	--	4	12	1	16	11	2	1	21	2	1	--
Q 15A	1	3	14	2	19	19	3	6	29	3	2	1
Q 15B	2	5	13	2	19	16	5	6	30	2	1	--
Q 16	1	8	14	--	23	18	6	8	27	7	3	2
Q 17	1	7	12	1	26	17	6	10	30	--	--	--
Q 18	16	5	6	4	5	9	7	7	6	11	--	--
Q 19	4	9	14	--	15	15	7	4	20	10	5	2
Q 20	11	8	11	--	15	15	3	6	25	--	--	--
SOUS - TOTAL:	66	137	292	52	421	316	151	175	425	172	45	69
Q 21A	10	9	7	--	7	7	4	2	10	11	--	--
Q 21B	9	9	8	1	7	5	4	4	9	7	--	--
Q 21C	10	10	6	--	6	9	1	3	10	8	--	--
Q 21D	12	8	4	--	6	6	1	5	7	6	--	--
Q 22	3	6	15	1	25	20	6	8	30	--	--	--
Q 23A	16	7	16	1	5	4	4	4	9	5	--	--
Q 23B	12	6	5	--	7	6	5	3	15	--	--	1
Q 23C	13	3	4	1	3	3	3	2	10	2	--	--
Q 23D	13	4	2	--	3	3	2	2	9	1	--	--
Q 24	14	6	13	3	13	15	8	4	22	2	1	--
Q 25	4	8	14	2	16	12	14	5	12	7	5	1
Q 26	4	4	14	--	21	12	8	6	23	5	--	1
Q 27	3	5	15	--	21	17	5	5	26	5	1	1
SOUS - TOTAL:	123	85	133	9	142	119	65	50	192	61	7	5
Q 28	3	9	16	--	21	18	5	6	30	2	1	--
Q 29	4	12	18	--	14	15	3	4	27	3	1	--
Q 30	6	7	19	1	16	16	4	3	26	4	1	1
Q 31	4	8	14	--	19	17	3	7	29	4	--	--
Q 32	9	6	15	1	12	13	3	4	26	3	--	1
Q 33	9	6	13	--	12	12	--	5	19	7	1	--
Q 34	18	5	4	--	4	5	3	2	11	11	1	--
Q 35	17	6	4	1	5	4	7	2	4	5	2	8
Q 36	6	8	10	--	10	12	4	5	16	19	3	2
Q 39	19	5	5	--	2	5	4	1	1	3	3	7
Q 40												
SOUS - TOTAL:	97	75	106	3	115	110	36	39	189	61	13	19
Q 35	7	8	15	--	14	14	4	7	19	4	--	--
Q 36	5	8	14	1	15	11	5	6	33	3	--	--
Q 37	17	4	10	--	4	7	2	2	11	8	--	--
SOUS - TOTAL:	29	20	39	1	33	32	11	15	63	15	--	--

Remarque : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 42: RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 12 DIRECTEURS-TRICES CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

VARIABLES / ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	2	3	6	--	4	9	3	2	1	5	1	9
Q 2	--	1	5	--	10	6	4	3	7	5	1	5
Q 3	--	1	3	--	9	7	1	4	9	7	1	4
Q 4	--	1	2	1	10	3	--	5	12	--	--	--
Q 5	--	--	8	--	6	9	--	1	12	12	--	--
Q 6	--	2	5	--	7	8	--	2	6	9	--	5
Q 7	1	--	7	--	7	8	1	2	4	9	--	2
Q 8	--	--	4	1	8	5	--	4	11	2	--	--
Q 9	1	--	4	--	10	7	--	4	9	7	1	2
Q 10	--	--	3	--	10	4	--	4	11	5	--	--
Q 11	--	--	4	1	8	5	1	5	7	4	--	--
Q 12	--	1	9	1	4	8	--	2	3	6	1	6
Q 13	1	2	9	--	4	10	--	1	5	6	1	6
Q 14	1	--	7	1	6	8	--	4	7	5	--	5
Q 15	--	--	1	2	9	1	2	6	8	--	--	1
Q 15A	--	--	1	2	10	1	2	6	10	--	--	--
Q 15B	--	--	--	3	9	1	2	6	10	--	--	--
Q 16	--	1	6	1	7	7	--	4	5	8	2	5
Q 17	--	--	2	5	9	4	1	6	10	--	--	--
Q 18	2	2	1	1	5	4	1	4	3	6	--	--
Q 19	1	1	5	1	6	7	1	3	5	7	--	2
Q 20	--	--	1	--	11	2	--	5	11	1	--	--
SOUS - TOTAL:	9	15	93	18	171	124	19	83	164	102	8	46
Q 21A	1	--	1	2	9	4	2	2	7	6	--	--
Q 21B	--	--	--	2	10	5	--	2	10	5	--	--
Q 21C	--	--	--	2	10	5	--	2	9	4	--	--
Q 21D	--	--	--	2	10	5	--	2	10	4	--	--
Q 22	--	--	--	3	8	3	--	3	11	--	--	--
Q 23A	1	1	2	2	7	3	1	5	8	6	--	--
Q 23B	--	--	--	1	11	5	--	2	10	2	--	--
Q 23C	--	--	--	1	10	5	--	2	10	2	--	--
Q 23D	--	--	--	1	10	4	--	2	9	2	--	--
Q 24	--	--	--	2	9	4	--	3	11	2	--	--
Q 25	--	--	4	--	8	7	--	2	7	3	1	2
Q 26	--	--	--	2	10	3	--	2	10	2	--	--
Q 27	--	--	1	--	11	4	--	4	10	4	--	--
SOUS - TOTAL:	2	1	8	20	123	57	3	31	122	47	1	2
Q 28	--	--	--	2	10	4	--	3	11	2	--	--
Q 29	--	--	--	3	11	4	--	3	11	3	--	--
Q 30	--	--	--	1	11	5	--	2	8	4	--	--
Q 31	--	--	1	--	12	5	--	2	9	4	--	--
Q 32	--	--	1	1	11	5	--	2	11	2	--	--
Q 33	--	--	1	--	11	5	--	1	9	3	--	--
Q 34	--	2	6	2	6	7	--	2	5	12	1	1
Q 35	--	3	7	2	2	10	--	1	2	8	4	5
Q 36	--	--	6	--	10	9	--	2	6	10	1	1
Q 39	3	6	7	--	3	8	--	--	1	10	--	4
Q 40												
SOUS - TOTAL:	3	11	29	11	87	62	--	16	73	56	6	11
Q 35	--	--	--	1	9	3	1	2	11	1	--	--
Q 36	--	--	--	--	12	3	1	3	12	1	--	1
Q 37	--	1	4	1	6	5	1	3	10	6	--	1
SOUS - TOTAL:	--	1	4	2	27	11	3	8	33	8	--	2

REMARQUE: On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 43 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 24 COMMISSAIRES CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

VARIABLES / ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	7	15	14	1	8	5	15	2	4	18	1	10
Q 2	7	12	11	1	7	4	10	2	12	21	2	5
Q 3	5	10	11	2	7	5	5	2	16	17	--	4
Q 4	7	9	8	2	9	5	4	3	17	15	--	--
Q 5	3	7	11	2	16	5	3	3	7	21	--	--
Q 6	8	11	7	3	6	6	5	1	9	18	--	3
Q 7	6	14	7	1	4	6	4	3	10	20	--	3
Q 8	7	17	4	--	2	6	3	2	15	15	--	--
Q 9	6	14	6	1	7	7	4	3	14	16	1	3
Q 10	7	14	7	1	3	5	5	1	17	11	--	--
Q 11	10	11	3	--	7	6	2	1	17	14	--	--
Q 12	3	15	8	--	8	10	3	2	9	21	--	10
Q 13	7	11	4	--	2	6	3	1	6	11	3	11
Q 14	6	9	10	--	8	6	2	4	15	16	2	1
Q 15	5	8	6	--	7	4	2	1	11	15	1	1
Q 15A	2	13	6	--	3	5	2	1	17	10	--	--
Q 15B	5	14	5	--	3	4	1	2	18	12	--	--
Q 16	4	12	7	--	7	10	--	1	16	12	--	1
Q 17	8	2	2	2	5	6	3	2	19	12	1	--
Q 18	7	2	6	1	11	2	1	4	5	17	--	1
Q 19	3	9	11	--	10	2	4	1	9	20	--	6
Q 20	8	10	4	1	3	3	2	2	21	8	--	--
SOUS - TOTAL:	136	245	168	16	136	128	79	44	286	336	11	59
Q 21A	5	8	10	3	7	2	3	1	6	14	--	--
Q 21B	6	8	8	1	2	2	5	--	9	16	--	--
Q 21C	6	5	10	2	6	8	3	--	9	15	--	--
Q 21D	2	10	5	2	4	8	3	--	10	15	--	2
Q 22	2	9	6	--	3	4	2	2	18	11	--	--
Q 23A	6	10	5	2	5	6	5	3	4	19	--	--
Q 23B	6	13	5	--	6	5	4	1	10	14	--	--
Q 23C	6	13	5	--	4	6	3	2	9	19	--	--
Q 23D	6	9	5	--	3	6	3	1	10	14	--	--
Q 24	9	11	4	--	4	6	3	2	18	12	--	--
Q 25	8	11	4	--	6	5	3	1	9	19	1	1
Q 26	5	9	7	--	7	8	4	1	15	15	--	2
Q 27	6	10	7	1	8	8	2	1	20	17	--	1
SOUS - TOTAL:	83	126	81	11	69	84	41	15	147	202	1	6
Q 28	5	12	6	--	4	6	2	1	18	10	--	--
Q 29	6	12	6	1	5	5	1	1	15	14	--	--
Q 30	4	4	12	--	6	7	1	--	9	17	--	--
Q 31	3	5	10	--	10	7	1	--	11	16	--	--
Q 32	7	7	7	--	6	7	1	1	15	16	--	--
Q 33	4	9	11	--	6	6	1	1	11	16	--	--
Q 34	3	5	12	1	10	7	1	2	2	20	--	1
Q 38	3	6	13	2	9	3	7	1	5	7	2	6
Q 39	2	6	9	1	12	5	2	1	11	4	--	1
Q 40	2	6	14	1	8	5	3	1	--	15	1	6
SOUS - TOTAL:	39	72	100	8	76	58	20	9	97	137	3	16
Q 35	6	11	9	1	1	5	1	1	14	5	--	--
Q 36	6	10	7	--	1	4	1	2	16	7	--	--
Q 37	4	5	13	--	5	8	1	2	15	17	--	--
SOUS - TOTAL:	14	26	29	1	7	17	3	5	45	29	--	--

REMARQUE : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 44 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 9 DIRECTEURS GÉNÉRAUX CONCERNANT LE "PARTENARIAT" EN ÉDUCATION

ITEMS \ VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	1	5	7	--	1	4	4	1	--	1	1	9
Q 2	1	5	4	--	4	5	1	2	5	7	--	2
Q 3	1	5	--	--	5	2	1	2	7	5	--	1
Q 4	5	5	--	--	4	4	--	2	7	4	--	--
Q 5	--	1	--	--	7	5	--	1	3	7	--	1
Q 6	1	3	--	--	7	3	2	1	5	8	1	3
Q 7	--	3	--	--	7	4	1	2	6	7	--	--
Q 8	3	5	--	--	3	5	--	1	8	4	--	--
Q 9	1	2	1	--	6	4	--	--	6	5	1	--
Q 10	2	5	--	--	5	3	--	--	7	5	--	--
Q 11	--	2	--	--	7	4	--	1	6	7	--	--
Q 12	--	1	--	--	7	5	--	--	5	7	--	1
Q 13	--	4	3	--	3	2	2	--	3	4	1	6
Q 14	--	1	--	--	7	4	--	1	7	7	--	2
Q 15	2	5	1	--	3	4	--	--	9	6	--	--
Q 15A	2	4	1	--	5	4	--	--	8	5	--	--
Q 15B	--	3	2	--	5	4	--	1	9	4	--	--
Q 16	--	3	--	--	7	5	--	1	5	8	2	1
Q 17	1	5	1	--	5	2	--	1	9	4	--	--
Q 18	--	1	1	--	6	6	--	--	2	4	--	--
Q 19	--	2	2	--	7	4	1	1	2	6	--	4
Q 20	4	4	2	--	--	1	--	--	8	--	--	--
SOUS - TOTAL:	27	70	25	--	101	80	12	18	127	114	6	32
Q 21A	--	--	1	--	8	4	1	--	1	8	--	--
Q 21B	2	6	2	--	3	2	--	--	6	9	--	--
Q 21C	2	4	5	--	3	5	--	--	5	6	--	--
Q 21D	3	4	2	--	3	3	--	--	5	6	--	--
Q 22	4	3	1	--	--	2	--	--	8	2	--	--
Q 23A	--	--	--	5	4	5	1	--	3	7	--	--
Q 23B	2	6	1	--	1	1	--	--	9	2	--	--
Q 23C	2	7	1	--	1	1	--	--	9	2	--	--
Q 23D	2	7	1	--	1	1	--	--	9	2	--	--
Q 24	3	5	1	--	1	2	--	--	8	5	--	--
Q 25	2	1	4	--	2	2	--	--	7	7	--	--
Q 26	5	6	3	--	--	2	--	--	3	2	--	--
Q 27	1	3	1	--	7	4	1	--	7	7	--	--
SOUS - TOTAL:	28	50	21	5	34	31	3	--	85	59	--	--
Q 28	1	6	--	--	3	3	--	1	9	4	--	--
Q 29	1	5	--	--	4	2	--	1	7	8	--	--
Q 30	1	4	--	--	3	4	--	1	8	7	--	--
Q 31	--	2	--	--	7	5	--	1	8	8	--	--
Q 32	1	3	1	--	4	3	--	1	8	8	--	--
Q 33	1	2	4	--	4	3	--	1	6	7	--	--
Q 34	--	--	3	--	6	5	--	1	2	9	--	--
Q 38	--	--	9	--	1	5	6	2	1	2	2	9
Q 39	--	--	1	--	8	6	--	--	2	8	--	--
Q 40	--	1	3	--	6	7	3	--	--	4	4	7
SOUS - TOTAL:	5	23	21	--	48	45	9	9	51	65	6	16
Q 35	1	3	2	--	--	2	--	--	7	1	--	--
Q 36	1	4	3	--	1	3	--	1	9	2	--	--
Q 37	1	1	2	--	5	4	--	1	7	8	--	--
SOUS - TOTAL:	3	8	7	--	6	9	--	2	23	11	--	--

REMARQUE : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 45 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 10 CADRES DE PREMIER NIVEAU DES SERVICES ÉDUCATIFS CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

VARIABLES / ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	3	4	5	--	1	4	6	2	1	1	1	10
Q 2	3	5	4	--	4	5	2	2	5	6	--	--
Q 3	2	4	4	--	4	6	2	1	5	5	--	2
Q 4	2	2	5	--	1	3	--	2	8	3	--	--
Q 5	2	2	2	--	6	6	2	1	--	7	--	--
Q 6	4	3	1	--	5	5	--	1	5	4	1	--
Q 7	2	2	2	--	5	6	2	3	3	7	--	1
Q 8	4	4	3	--	--	4	--	3	8	1	1	--
Q 9	3	3	1	--	6	4	1	2	7	5	1	--
Q 10	3	4	1	--	2	4	--	2	10	2	--	--
Q 11	5	2	2	--	1	2	--	1	9	2	--	--
Q 12	2	4	2	--	7	4	--	2	3	7	1	2
Q 13	2	3	6	--	3	5	1	1	1	5	--	8
Q 14	3	2	3	--	5	4	--	1	6	7	1	--
Q 15	3	4	2	--	2	2	--	2	9	4	--	--
Q 15A	3	3	2	--	2	3	--	2	8	4	--	--
Q 15B	3	4	1	--	3	3	--	1	6	3	--	--
Q 16	2	1	6	--	7	4	--	1	4	8	2	--
Q 17	4	4	1	--	1	3	--	1	10	1	--	--
Q 18	4	2	2	--	4	3	--	1	2	7	--	--
Q 19	3	1	2	--	7	5	--	1	--	9	1	2
Q 20	4	4	--	--	--	2	--	1	10	--	--	--
SOUS - TOTAL:	66	67	53	--	76	87	16	34	120	98	9	25
Q 21A	3	--	2	--	4	4	1	2	4	7	--	--
Q 21B	3	2	1	--	2	2	--	--	6	5	--	--
Q 21C	1	1	1	--	5	4	--	1	5	7	--	--
Q 21D	6	1	--	1	1	2	--	--	3	4	--	--
Q 22	6	2	--	--	--	1	--	--	9	1	--	--
Q 23A	6	--	1	1	1	3	--	--	3	5	--	--
Q 23B	6	--	--	--	1	2	--	--	7	1	--	--
Q 23C	5	--	--	1	1	2	--	--	5	4	--	--
Q 23D	5	--	--	--	1	2	--	--	5	4	--	--
Q 24	6	1	--	--	--	2	--	--	8	1	--	--
Q 25	4	2	4	--	6	4	--	1	6	6	1	--
Q 26	7	2	--	--	--	1	--	--	8	--	--	--
Q 27	3	1	3	--	6	4	--	--	6	7	1	1
SOUS - TOTAL:	61	12	12	3	28	33	1	4	75	52	2	1
Q 28	7	2	--	--	--	2	--	--	8	1	--	--
Q 29	7	1	--	--	--	3	--	--	5	4	--	--
Q 30	3	--	3	1	2	4	--	--	7	5	1	--
Q 31	4	1	2	--	2	2	--	1	6	4	--	--
Q 32	7	1	--	--	--	1	--	--	5	2	--	--
Q 33	3	1	2	--	4	5	--	--	5	6	--	--
Q 34	5	1	2	--	1	2	--	--	2	7	--	--
Q 35	3	1	6	1	2	6	2	1	2	6	5	5
Q 36	5	1	5	--	1	5	--	1	5	7	--	--
Q 39	3	4	4	--	1	6	--	--	--	6	6	5
Q 40												
SOUS - TOTAL:	47	15	24	2	15	36	2	3	45	48	12	10
Q 35	4	1	4	--	1	4	--	1	9	1	--	--
Q 36	4	2	1	--	1	2	--	--	7	2	--	--
Q 37	6	1	2	--	1	2	--	1	5	6	--	--
SOUS - TOTAL:	14	4	7	--	3	8	--	2	21	9	--	--

REMARQUE : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 46 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 16 CADRES INTERMÉDIAIRES DES SERVICES ÉDUCATIFS CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

ITEMS \ VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	3	6	9	--	3	10	4	2	1	2	1	10
Q 2	3	4	6	--	5	10	1	2	10	9	2	1
Q 3	2	3	8	--	9	13	--	3	9	12	--	--
Q 4	4	5	4	--	8	7	1	9	12	6	--	--
Q 5	1	4	12	--	4	16	1	--	5	16	--	--
Q 6	2	4	8	--	7	10	1	5	6	11	--	1
Q 7	4	6	6	--	5	8	1	2	5	11	1	--
Q 8	5	5	4	--	4	6	2	2	10	5	1	--
Q 9	3	2	5	--	11	10	1	4	11	8	--	--
Q 10	4	2	9	--	8	8	--	5	10	7	--	--
Q 11	4	9	3	--	--	7	--	1	12	5	--	--
Q 12	2	1	8	1	10	9	4	4	5	12	2	3
Q 13	3	2	9	--	3	12	4	2	3	6	1	9
Q 14	2	2	4	--	4	8	1	2	6	7	--	--
Q 15	4	4	4	--	3	6	--	3	12	4	--	--
Q 15A	5	2	1	--	1	5	--	3	11	2	--	--
Q 15B	4	6	2	--	2	4	--	2	11	2	--	--
Q 16	3	1	6	1	6	10	1	1	4	13	--	--
Q 17	2	5	3	--	2	4	--	4	13	5	--	--
Q 18	6	3	1	--	4	6	--	1	4	11	--	--
Q 19	3	3	2	--	8	10	--	--	3	13	--	1
Q 20	8	3	2	--	--	2	--	4	11	1	--	--
SOUS - TOTAL:	87	89	117	2	107	181	22	59	175	168	8	25
Q 21A	3	--	4	--	4	4	--	--	4	14	--	--
Q 21B	3	1	4	--	2	5	--	--	9	10	--	--
Q 21C	6	1	3	--	4	6	--	1	6	10	--	--
Q 21D	11	3	1	--	1	5	--	1	10	3	--	--
Q 22	2	2	4	--	--	5	--	1	14	3	--	--
Q 23A	3	3	3	--	1	4	--	--	1	10	--	--
Q 23B	2	3	4	--	3	5	--	--	10	4	--	--
Q 23C	6	2	4	2	3	2	--	1	9	2	--	--
Q 23D	3	3	--	--	2	2	--	--	9	4	--	--
Q 24	2	4	2	--	--	3	--	--	9	5	--	--
Q 25	2	1	3	--	6	10	--	3	11	13	--	--
Q 26	11	2	--	--	1	3	--	--	3	2	--	--
Q 27	2	3	3	--	4	11	--	2	10	9	--	--
SOUS - TOTAL:	92	33	47	2	51	70	--	9	110	94	--	--
Q 28	3	4	4	1	1	3	1	--	11	9	--	--
Q 29	2	3	2	1	1	6	--	--	6	9	--	--
Q 30	4	1	3	--	4	3	--	1	11	9	--	--
Q 31	4	1	3	--	3	2	--	--	9	10	--	--
Q 32	13	--	1	--	--	1	--	--	3	6	--	--
Q 33	4	2	9	--	1	3	--	2	12	12	--	--
Q 34	10	1	2	1	--	3	--	--	4	11	--	--
Q 38	4	2	6	--	3	3	3	1	2	3	4	6
Q 39	2	3	7	--	3	10	1	1	6	14	--	--
Q 40	2	2	4	--	--	6	1	--	--	3	3	2
SOUS - TOTAL:	60	19	50	3	18	67	6	5	66	96	9	10
Q 35	2	4	4	--	--	4	--	4	14	2	--	--
Q 36	6	4	4	--	1	3	--	4	14	6	--	--
Q 37	9	1	3	--	2	4	--	1	9	3	--	--
SOUS - TOTAL:	22	9	11	--	3	13	--	9	37	16	--	--

Remarque : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 47 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 4 CADRES DES UNITÉS RÉGIONALES DU PIEC CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN EDUCATION

VARIABLES / ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	5	--	--	--	2	--	--	--	--	--	4
Q 1	--	1	1	--	--	--	--	1	4	1	--	--
Q 2	1	1	--	--	--	--	--	1	4	2	--	--
Q 3	1	--	--	--	--	--	--	--	4	1	--	--
Q 4	1	2	--	--	--	--	--	--	2	3	--	--
Q 5	--	1	--	--	1	--	--	1	4	2	1	1
Q 6	1	2	1	--	--	--	--	1	3	2	--	2
Q 7	1	--	--	--	--	--	--	--	4	2	--	--
Q 8	1	--	1	--	--	--	--	--	4	1	--	--
Q 9	1	--	--	--	--	--	--	--	4	--	--	--
Q 10	1	--	--	--	--	--	--	--	4	1	--	--
Q 11	--	1	--	--	--	--	--	--	--	1	--	4
Q 12	--	1	1	--	--	--	--	--	3	2	--	1
Q 13	--	--	1	--	--	--	--	--	3	--	--	--
Q 14	1	--	--	--	--	--	--	--	4	--	--	--
Q 15	1	--	--	--	--	--	--	--	4	--	--	--
Q 15A	1	--	--	--	--	--	--	--	--	3	1	1
Q 15B	--	1	1	--	--	1	--	--	4	--	--	--
Q 16	1	--	--	--	--	--	--	--	2	2	--	--
Q 17	1	--	--	--	--	--	--	--	--	2	--	3
Q 18	1	1	1	--	--	--	--	--	4	--	--	--
Q 19	1	--	--	--	--	--	--	--				
Q 20												
SOUS - TOTAL:	16	14	8	--	1	3	--	4	61	26	2	20
Q 21A	1	--	--	--	--	--	--	--	1	3	--	--
Q 21B	1	--	--	--	--	--	--	--	3	2	--	--
Q 21C	1	--	--	--	--	--	--	--	3	3	--	--
Q 21D	1	--	--	--	--	--	--	--	3	1	--	--
Q 22	1	--	--	--	--	--	--	--	4	--	--	--
Q 23A	1	1	--	--	--	--	--	--	1	3	--	--
Q 23B	1	1	--	--	--	--	--	--	4	--	--	--
Q 23C	1	1	--	--	--	--	--	--	4	1	--	--
Q 23D	1	1	--	--	--	--	--	--	4	1	--	--
Q 24	1	--	--	--	--	--	--	--	3	2	--	--
Q 25	--	--	1	--	--	--	--	--	3	2	--	1
Q 26	1	--	--	--	--	--	--	--	4	--	--	--
Q 27	--	--	--	--	1	1	--	--	4	1	--	--
SOUS - TOTAL:	11	4	1	--	1	1	--	--	41	19	--	--
Q 28	1	--	--	--	--	--	--	--	4	1	--	--
Q 29	1	--	--	--	--	--	--	--	3	2	--	--
Q 30	1	--	--	--	--	--	--	--	2	3	--	--
Q 31	1	--	--	--	--	--	--	--	3	2	1	--
Q 32	1	--	--	--	--	--	--	--	3	1	--	--
Q 33	1	--	--	--	--	--	--	--	3	1	--	--
Q 34	1	--	--	--	--	--	--	--	1	4	--	--
Q 38	--	1	2	--	--	1	--	--	--	--	--	4
Q 39	1	--	--	--	--	--	--	--	1	4	--	--
Q 40	--	1	2	--	--	1	--	--	--	--	1	3
SOUS - TOTAL:	8	2	4	--	--	2	--	--	20	16	2	7
Q 35	1	--	--	--	--	--	--	--	4	--	--	--
Q 36	--	--	1	--	--	--	--	--	4	1	--	1
Q 37	1	--	--	--	--	--	--	--	4	--	--	--
SOUS - TOTAL:	2	0	1	--	--	--	--	--	12	1	--	1

Remarque : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 46 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 20 PROFESSIONNELS-LES DES UNITÉS RÉGIONALES DU MEQ CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

ITEMS \ VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	10	12	6	--	5	6	2	6	7	5	3	15
Q 2	12	10	5	--	2	3	2	6	11	5	1	2
Q 3	13	11	2	1	2	5	2	4	12	1	6	2
Q 4	10	8	5	1	1	2	1	7	13	5	--	--
Q 5	13	11	1	--	--	3	--	2	6	7	3	1
Q 6	6	10	7	1	3	3	1	6	10	9	3	5
Q 7	12	10	7	1	2	3	1	5	6	7	2	5
Q 8	11	8	1	2	1	3	2	5	13	5	2	3
Q 9	11	4	5	--	1	4	--	2	13	7	1	3
Q 10	14	5	1	--	1	--	1	3	11	6	1	1
Q 11	17	1	1	--	--	1	--	2	11	4	1	--
Q 12	11	7	5	1	2	6	2	4	4	5	2	7
Q 13	10	9	6	--	--	5	--	5	4	3	2	16
Q 14	15	6	2	--	1	4	--	5	9	7	3	2
Q 15	11	4	2	--	--	1	1	3	10	2	--	--
Q 15A	14	3	1	--	1	--	--	2	12	2	--	--
Q 15B	13	2	1	--	1	--	--	2	11	3	--	--
Q 16	15	4	4	--	2	4	--	1	11	2	4	--
Q 17	12	4	5	--	1	3	1	3	12	4	1	--
Q 18	15	3	1	--	--	1	--	2	4	9	--	--
Q 19	14	2	3	--	--	1	--	2	5	9	--	2
Q 20	14	3	1	--	1	--	--	3	12	1	--	--
SOUS - TOTAL:	275	137	70	7	27	56	16	73	209	109	35	61
Q 21A	14	1	2	--	--	--	--	2	8	6	--	1
Q 21B	14	2	1	--	--	--	--	1	10	1	--	1
Q 21C	15	1	1	--	--	--	--	1	10	5	--	1
Q 21D	15	1	1	--	--	--	--	1	9	5	--	1
Q 22	14	2	2	1	1	2	2	--	10	3	--	--
Q 23A	14	1	1	--	--	--	1	1	7	7	1	--
Q 23B	10	2	--	--	--	1	1	--	10	5	1	--
Q 23C	10	2	1	--	--	1	2	--	9	5	--	--
Q 23D	11	1	--	--	--	--	1	--	10	3	--	--
Q 24	11	1	--	--	--	--	--	--	11	3	--	--
Q 25	9	2	10	1	5	4	3	2	11	11	6	5
Q 26	16	1	1	--	1	1	--	--	12	1	--	--
Q 27	12	4	5	--	1	1	1	1	10	6	1	--
SOUS - TOTAL:	171	21	25	2	8	10	11	9	127	67	9	9
Q 28	16	2	--	--	--	1	--	1	11	5	--	--
Q 29	16	2	--	--	--	2	--	--	8	8	4	--
Q 30	16	1	1	--	--	1	--	--	12	7	2	--
Q 31	15	1	2	--	--	1	--	1	6	11	3	1
Q 32	18	--	--	--	--	--	--	--	9	4	--	--
Q 33	17	3	1	--	1	--	--	2	8	11	--	--
Q 34	18	--	--	--	--	--	--	--	5	11	1	--
Q 38	14	1	4	--	2	1	--	2	2	3	5	9
Q 39	14	2	2	--	--	1	--	--	6	9	2	1
Q 40	10	1	7	--	1	4	2	--	1	3	10	7
SOUS - TOTAL:	154	13	17	--	4	11	2	6	68	72	27	18
Q 35	13	4	2	--	--	2	1	1	11	2	--	1
Q 36	17	4	3	--	1	1	2	1	12	1	--	--
Q 37	17	--	--	--	--	--	--	--	9	2	--	--
SOUS - TOTAL:	47	8	5	--	1	3	3	2	32	5	--	1

Remarque : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 49 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 7 CADRES DES UNITÉS CENTRALES DU MEQ CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN EDUCATION

VARIABLES / ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	1	3	5	--	2	3	--	3	--	--	--	7
Q 2	2	3	1	--	--	--	--	1	7	3	--	--
Q 3	3	2	--	--	1	1	1	--	6	1	1	1
Q 4	5	--	1	--	--	--	--	--	6	2	--	--
Q 5	3	2	--	--	--	--	--	--	5	7	1	2
Q 6	2	1	1	--	1	1	--	1	7	2	--	2
Q 7	4	--	1	--	1	1	--	1	4	3	1	2
Q 8	4	--	1	--	--	--	--	--	6	1	--	1
Q 9	5	1	--	--	--	--	--	--	6	2	--	--
Q 10	5	1	--	--	--	--	--	--	6	3	--	--
Q 11	6	--	--	--	--	--	--	--	6	1	--	--
Q 12	1	1	5	--	3	4	--	2	5	3	1	5
Q 13	2	3	2	--	--	4	--	1	1	3	--	2
Q 14	5	2	--	--	--	2	--	--	6	3	--	1
Q 15	5	--	--	--	--	--	--	--	5	1	--	--
Q 15A	2	--	--	--	--	--	--	--	6	1	--	--
Q 15B	2	--	1	--	--	--	--	--	6	2	--	--
Q 16	4	2	1	--	--	2	--	--	6	4	3	3
Q 17	2	--	--	--	--	--	--	--	6	3	--	1
Q 18	5	2	--	--	--	--	--	--	5	2	--	--
Q 19	--	4	2	--	--	2	--	--	4	6	1	4
Q 20	6	--	--	--	--	--	--	--	6	2	--	--
SOUS - TOTAL :	89	27	21	--	8	20	1	9	111	55	8	36
Q 21A	6	--	--	--	--	--	--	--	3	6	--	--
Q 21B	5	--	--	--	--	--	--	--	6	3	--	--
Q 21C	5	--	--	--	--	--	--	--	6	4	--	--
Q 21D	5	--	--	--	--	--	--	--	6	2	--	--
Q 22	5	--	1	--	--	1	--	--	7	3	--	--
Q 23A	5	1	1	--	--	1	--	--	4	6	1	--
Q 23B	5	1	1	--	--	1	--	--	7	4	--	--
Q 23C	4	1	1	--	--	1	--	--	7	5	--	--
Q 23D	6	1	--	--	1	--	--	--	7	2	--	--
Q 24	4	--	1	--	--	1	--	--	7	3	--	--
Q 25	3	2	3	--	1	3	--	--	6	6	3	3
Q 26	6	--	--	--	--	--	--	--	7	1	--	--
Q 27	5	1	1	--	--	1	--	--	7	4	--	--
SOUS - TOTAL :	64	7	9	--	2	9	--	--	80	49	4	3
Q 28	5	1	--	--	--	--	--	--	7	1	--	--
Q 29	6	--	--	--	--	--	--	--	5	5	--	--
Q 30	5	--	--	--	--	--	--	--	5	6	--	--
Q 31	5	--	--	--	--	--	--	--	7	5	1	--
Q 32	6	--	--	--	--	--	--	--	5	5	--	--
Q 33	5	1	--	--	--	--	--	--	6	6	1	1
Q 34	5	--	--	--	--	--	--	--	1	7	1	--
Q 38	3	2	3	--	1	3	--	--	--	1	2	2
Q 39	5	--	1	--	--	1	--	--	1	2	1	--
Q 40	3	4	1	--	--	2	1	--	3	4	4	5
SOUS - TOTAL :	48	8	5	--	1	6	1	--	40	47	10	10
Q 35	5	--	1	--	1	1	--	1	2	4	1	1
Q 36	5	1	2	--	--	1	--	1	2	3	--	1
Q 37	5	--	--	--	--	--	--	--	5	6	--	--
SOUS - TOTAL :	15	1	3	--	1	2	--	2	19	13	1	2

REMARQUE : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 50: RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 14 PROFESSIONNELS-LES DES UNITÉS CENTRALES DU HEQ CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

VARIABLES / ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	5	5	4	--	3	6	--	5	2	1	1	13
Q 2	9	6	1	--	--	3	--	2	12	3	1	1
Q 3	9	6	2	--	--	5	--	5	9	3	2	4
Q 4	11	6	--	--	1	1	--	1	12	1	--	--
Q 5	9	8	--	--	--	1	--	2	4	10	4	5
Q 6	6	5	5	--	1	4	--	4	9	3	1	6
Q 7	7	6	2	--	2	4	--	3	6	5	1	5
Q 8	7	6	1	--	--	2	--	1	13	1	--	1
Q 9	10	5	1	--	--	1	--	2	12	4	--	3
Q 10	9	4	1	--	--	2	--	1	13	4	1	1
Q 11	12	1	--	--	--	1	--	1	13	2	--	--
Q 12	7	3	2	--	1	3	--	4	8	3	2	7
Q 13	5	4	4	--	1	4	--	6	2	3	1	13
Q 14	7	4	--	--	1	3	--	3	10	4	1	4
Q 15	9	2	1	--	--	2	--	1	12	3	--	1
Q 15A	8	2	1	--	1	2	--	1	13	2	--	2
Q 15B	8	2	1	--	--	1	--	1	12	1	--	2
Q 16	8	3	2	--	--	1	--	3	7	6	3	4
Q 17	10	1	1	--	--	1	--	1	14	1	--	--
Q 18	8	2	1	--	--	2	--	2	9	3	--	--
Q 19	3	4	2	--	--	2	--	2	5	7	--	8
Q 20	11	1	--	--	--	--	1	1	13	2	--	--
SOUS - TOTAL:	178	86	32	--	11	49	1	50	210	78	16	60
Q 21A	11	1	1	--	--	1	1	1	14	11	--	1
Q 21B	10	1	1	--	--	1	1	1	7	7	--	1
Q 21C	10	1	1	--	--	1	1	1	7	9	--	1
Q 21D	10	1	1	--	--	1	1	1	12	3	--	1
Q 22	10	1	--	--	--	1	1	1	13	2	--	--
Q 23A	10	2	--	--	--	1	1	1	11	10	--	--
Q 23B	9	2	--	--	--	1	1	1	7	3	--	--
Q 23C	9	2	--	--	--	1	1	1	11	6	--	--
Q 23D	9	2	--	--	--	1	1	1	13	1	--	--
Q 24	10	--	--	--	--	1	1	1	10	4	--	--
Q 25	5	2	2	1	1	3	1	2	9	6	3	6
Q 26	12	--	--	--	--	1	1	1	13	3	--	--
Q 27	8	2	1	--	--	1	1	1	14	3	--	1
SOUS - TOTAL:	123	17	7	1	1	15	13	14	141	70	3	11
Q 28	10	1	--	--	--	1	1	1	13	4	--	--
Q 29	12	1	--	--	--	1	1	1	8	11	--	1
Q 30	12	1	--	--	--	1	--	1	11	9	--	1
Q 31	12	1	--	--	--	1	--	1	10	9	1	--
Q 32	12	1	--	--	--	1	--	1	12	6	--	--
Q 33	11	--	--	--	--	2	--	1	13	6	--	2
Q 34	11	2	--	--	--	1	--	1	6	12	2	--
Q 38	9	4	1	--	--	2	--	2	2	5	2	11
Q 39	12	3	--	--	--	1	--	3	8	11	2	3
Q 40	10	3	1	--	--	1	--	1	2	1	10	8
SOUS - TOTAL:	111	18	2	--	--	12	2	11	85	74	17	26
Q 35	9	2	1	--	--	1	--	1	14	6	--	2
Q 36	9	2	1	--	1	2	--	2	14	4	2	4
Q 37	10	2	--	--	--	1	--	1	9	8	--	--
SOUS - TOTAL:	28	6	2	--	1	4	--	4	37	18	2	6

REMARQUE: On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 51 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 9 REPRÉSENTANTS DE GROUPES D'INFLUENCE CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN EDUCATION

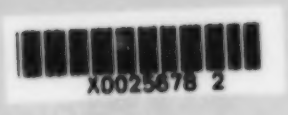
ITEMS \ VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	5	1	3	--	2	4	3	2	--	--	1	8
Q 2	6	2	2	--	--	1	2	1	5	2	--	--
Q 3	6	--	2	--	1	1	2	1	5	3	--	2
Q 4	6	--	2	--	1	1	2	1	7	2	--	--
Q 5	6	--	2	--	1	1	2	1	4	8	--	--
Q 6	5	1	2	--	--	1	2	1	8	1	--	1
Q 7	6	1	2	--	1	1	2	1	6	4	--	1
Q 8	6	1	1	--	--	1	2	1	9	--	--	--
Q 9	6	1	3	--	1	1	3	1	6	3	--	1
Q 10	5	1	1	--	--	1	2	1	8	2	--	--
Q 11	5	--	1	--	1	1	1	1	9	4	--	--
Q 12	6	--	3	--	2	1	3	1	7	5	1	4
Q 13	4	1	2	--	--	1	2	1	1	4	--	7
Q 14	4	1	--	--	1	1	1	1	7	6	--	--
Q 15	5	--	1	--	1	1	1	1	8	3	--	--
Q 15A	5	--	--	--	1	1	1	1	9	--	--	--
Q 15B	5	--	--	--	1	1	1	1	9	1	--	--
Q 16	3	--	2	--	1	1	1	1	6	7	--	1
Q 17	5	--	--	--	1	1	1	1	9	1	--	--
Q 18	4	--	1	--	1	1	1	1	4	6	--	--
Q 19	4	--	2	--	2	1	1	1	4	8	--	3
Q 20	5	--	--	--	1	1	1	1	8	1	--	--
SOUS - TOTAL:	112	10	31	--	20	25	37	23	140	73	2	26
Q 21A	3	1	1	--	--	1	2	1	5	9	--	--
Q 21B	3	1	1	1	1	1	2	1	6	6	--	--
Q 21C	4	--	1	--	--	1	2	1	6	6	--	--
Q 21D	4	--	1	--	--	1	2	1	6	5	--	--
Q 22	5	--	1	--	--	1	1	1	7	2	--	--
Q 23A	3	--	4	--	--	1	1	1	2	7	--	1
Q 23B	3	1	2	--	--	1	1	1	6	2	--	--
Q 23C	4	1	2	--	--	1	1	1	7	4	--	--
Q 23D	4	1	1	--	--	1	1	1	7	5	--	--
Q 24	4	--	1	--	--	1	1	1	7	3	--	--
Q 25	4	2	--	--	--	1	1	1	5	5	1	1
Q 26	4	--	1	--	--	1	1	1	8	1	--	--
Q 27	3	--	2	--	1	1	1	1	6	7	--	--
SOUS - TOTAL:	47	7	16	--	1	13	17	13	76	63	1	2
Q 28	4	--	--	--	2	1	1	1	7	2	--	--
Q 29	3	--	1	--	2	1	1	1	6	6	--	1
Q 30	4	--	1	--	1	1	1	1	7	7	--	1
Q 31	3	--	1	--	1	1	1	1	8	6	--	1
Q 32	4	--	--	--	2	1	1	1	6	7	--	--
Q 33	5	--	--	--	1	1	1	1	7	4	--	--
Q 34	3	--	2	--	1	1	1	1	5	9	--	--
Q 38	2	--	1	--	1	2	1	2	5	3	3	5
Q 39	1	--	1	--	3	1	2	1	5	9	--	1
Q 40	2	--	2	--	1	1	2	1	1	5	4	3
SOUS - TOTAL:	51	--	8	--	15	11	12	13	57	58	7	12
Q 35	4	--	--	--	1	1	1	1	8	1	--	--
Q 36	4	--	--	--	1	1	1	1	7	3	--	--
Q 37	4	--	--	--	1	1	1	1	8	6	--	--
SOUS - TOTAL:	12	--	--	--	3	3	3	3	23	10	--	--

REMARQUE : On trouvera les énoncés à l'annexe A.

TABLEAU 52 : RÉSULTATS BRUTS D'UNE ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 6 REPRÉSENTANTS SYNDICAUX CONCERNANT LE "PARTNERSHIP" EN ÉDUCATION

ITEMS \ VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Q 1	1	--	6	--	5	1	7	--	1	2	--	7
Q 2	1	2	5	5	5	--	4	--	6	2	--	--
Q 3	1	1	4	2	5	1	5	--	4	5	--	--
Q 4	2	1	1	1	4	1	5	--	4	2	--	--
Q 5	1	--	1	--	6	1	6	--	--	6	--	--
Q 6	1	1	5	1	4	1	4	--	4	2	--	--
Q 7	--	--	5	--	4	1	6	--	2	5	--	2
Q 8	2	1	1	5	1	--	1	--	1	5	--	--
Q 9	1	1	5	--	5	--	3	--	4	4	--	5
Q 10	1	--	2	2	3	--	2	--	3	2	--	--
Q 11	2	--	5	--	5	1	5	--	6	2	--	--
Q 12	1	--	5	--	2	1	5	--	--	5	--	6
Q 13	2	5	2	--	--	1	5	--	--	1	--	7
Q 14	1	1	5	--	1	1	6	--	--	5	1	5
Q 15	1	--	3	--	2	1	5	--	6	2	--	--
Q 15A	1	--	2	1	2	--	5	--	7	4	--	--
Q 15B	1	--	3	--	4	--	3	--	7	4	--	--
Q 16	--	--	4	--	1	1	6	--	5	5	1	2
Q 17	1	--	2	1	4	2	5	--	7	1	--	--
Q 18	2	2	1	--	--	1	5	--	7	4	--	2
Q 19	1	2	4	--	--	1	3	--	--	5	--	--
Q 20	2	1	4	--	4	1	5	--	6	3	--	--
SOUS - TOTAL :	26	16	70	14	57	17	93	--	71	67	2	32
Q 21A	4	1	1	--	--	--	--	--	--	3	--	1
Q 21B	--	3	--	--	1	--	2	--	--	3	--	--
Q 21C	3	3	--	--	--	--	--	--	--	2	--	--
Q 21D	4	1	--	--	--	--	--	--	--	1	--	--
Q 22	1	--	2	--	5	2	5	--	6	2	--	--
Q 23A	6	--	--	--	--	--	--	--	--	1	--	--
Q 23B	1	--	1	1	2	1	4	--	1	4	--	1
Q 23C	5	--	--	--	--	--	--	--	--	1	--	--
Q 23D	4	--	--	--	--	--	--	--	--	1	--	--
Q 24	1	--	4	--	1	2	5	--	4	4	--	--
Q 25	--	--	3	1	4	1	7	--	5	7	3	4
Q 26	--	2	2	--	3	2	5	--	6	3	--	--
Q 27	--	--	4	--	2	2	4	--	6	5	--	--
SOUS - TOTAL :	29	10	17	2	18	10	32	--	28	37	3	6
Q 28	1	--	4	--	3	2	4	--	4	--	--	--
Q 29	1	2	1	--	2	1	3	--	5	2	--	--
Q 30	1	2	3	--	1	2	4	--	5	4	--	--
Q 31	3	1	3	--	--	1	3	--	4	4	--	--
Q 32	3	1	3	--	--	1	2	--	4	2	--	--
Q 33	1	1	3	--	1	1	3	--	4	2	--	1
Q 34	1	3	--	--	1	--	2	--	2	3	--	1
Q 35	2	3	2	--	--	1	3	--	--	--	3	6
Q 36	2	2	4	--	--	1	3	--	1	7	--	--
Q 37	4	3	--	--	--	--	1	--	--	1	3	4
SOUS - TOTAL :	19	18	23	--	8	10	28	--	33	25	6	12
Q 38	--	--	5	--	3	--	5	--	4	--	--	2
Q 39	1	1	3	1	3	2	5	--	5	2	--	--
Q 40	4	3	1	--	--	1	2	--	3	3	--	--
SOUS - TOTAL :	5	4	9	1	6	3	15	--	12	5	--	2

REMARQUE : On trouvera les réponses à l'annexe A.


X0025678 2

DATE DE RETOUR